

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA MULTILINGUE DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA
MULTILINGÜE EN NEGOCIOS E INTERCAMBIOS INTERNACIONALES**

**LA CADENA DE VALOR DEL PRODUCTO PORTA-LAPTOP DE MADERA, PARA LA
EXPORTACIÓN EN EL MARCO DE LA COMUNIDAD ANDINA
EN EL PERÍODO 2010-2015**

MARIA CARIDAD MONCAYO TORRES

**NOVIEMBRE, 2012
QUITO – ECUADOR**

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi director de tesis, Jorge Mora por su paciencia, dedicación y compromiso con esta investigación,

A mis lectores, Berthita Morales y Freddy Monge por ser unos profesores que dejan huella en sus estudiantes,

A mis padres por brindarme el apoyo necesario para alcanzar esta meta y por hacer de mí la persona que soy,

A mi hermano por ser el ángel que me motiva a superar cualquier obstáculo,

A mis tíos por su preocupación y amor incondicional,

A mi mejor amiga Valeria por su infinito apoyo sin importar las circunstancias que sean,

y finalmente a Fabiola Armas por abrirme las puertas de su casa y por sus siempre acertados consejos,

sin ustedes nada de esto hubiera sido posible, les agradezco de todo corazón.

INDICE

1.	TEMA	1
2.	INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I		
CARACTERÍSTICAS DEL MANEJO DE LA PRODUCCIÓN DEL PORTA-LAPTOP DE MADERA Y ANÁLISIS DE SU CADENA DE VALOR		
1.1.	Antecedentes	4
1.1.1.	Realidad socioeconómica del Ecuador	4
1.1.2.	Historia de la producción de muebles	7
1.1.3.	Estructura de la empresa	9
1.2.	Proceso productivo	11
1.2.1.	Definición del proceso productivo	11
1.2.2.	Proveedores	12
1.2.3.	Mano de obra	14
1.2.4.	Logística	18
1.2.5.	Estructura de la cadena de valor	18
1.3.	Proceso de ventas y control financiero	21
1.3.1.	Análisis de las ventas de KIKEMAR 2010-2011	21
1.3.2.	Análisis de las ventas desde el lanzamiento del producto (2010) hasta la fecha	22
1.3.3.	Inversiones en el capital de trabajo para el desarrollo de productos	26
CAPITULO II		
ESTUDIO DEL MERCADO DE LA CAN Y PROMOCIÓN DE LAS EXPORTACIONES ECUATORIANAS POR PARTE DEL GOBIERNO		
2.1.	Antecedentes de la Comunidad Andina de Naciones	29
2.1.1.	Descripción socio macroeconómica y cultural de los países miembros de la CAN	29
2.1.2.	Balanza comercial Ecuador-CAN	32
2.1.3.	Evolución de las exportaciones del Ecuador hacia la CAN en productos de madera	36
2.2.	Las MIPYMES en el Ecuador	39
2.2.1.	Descripción de las MIPYMES	39
2.2.2.	Políticas de promoción de exportaciones	40
2.2.3.	Instituciones de apoyo a las MIPYMES al momento de exportar	42
2.2.4.	Ventajas de formar parte de un consorcio de exportación	44
2.3.	Descripción del pensamiento	45
2.3.1.	Descripción de las 5 fuerzas competitivas y la ventaja competitiva de Michael Porter	45
2.3.2.	Análisis FODA	46
2.3.3.	Aplicación del pensamiento en el emprendimiento	48
	FODA KIKEMAR	48
	Descripción del FODA KIKEMAR	48

CAPITULO III		
INTERNACIONALIZACIÓN DEL PRODUCTO		
3.1.	Normativa establecida en el Acuerdo de Cartagena para el comercio de productos entre los miembros	53
3.1.1.	Acuerdos comerciales y tarifas arancelarias	53
3.1.2.	Normas de origen	55
3.1.3.	Barreras para-arancelarias	58
3.2.	Logística	59
3.2.1.	Incoterms	59
3.2.2.	Documentos y procesos aduaneros	60
3.2.3.	Medios de pago internacionales	62
3.2.4.	Medios de transporte en el comercio internacional	63
3.3.	Estrategia de Marketing Mix Internacional basada en las necesidades del mercado de la CAN	67
3.3.1.	Componentes	67
	Producto	67
	Precio	70
	Plaza	73
	Estrategia de promoción	74
3.	ANÁLISIS	75
4.	CONCLUSIONES	76
5.	RECOMENDACIONES	78
	BIBLIOGRAFÍA	80

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 SCORECARD KIKEMAR	25
TABLA 2 INDICADORES ECONÓMICOS DE BOLIVIA	30
TABLA 3 INDICADORES ECONÓMICOS DE COLOMBIA	31
TABLA 4 INDICADORES ECONÓMICOS DE PERU	32
TABLA 5 PARTICIPACIÓN DE LAS EXPORTACIONES MANUFACTURERAS DE LOS PAÍSES DE LA COMUNIDAD ANDINA AÑO 2011	34
TABLA 6 COMERCIO BILATERAL BOLIVIA-ECUADOR EN LA SUBPARTIDA 940360	37
TABLA 7 COMERCIO BILATERAL COLOMBIA-ECUADOR EN LA SUBPARTIDA 940360	38
TABLA 8 COMERCIO BILATERAL PERÚ-ECUADOR EN LA SUBPARTIDA 940360	38
TABLA 9 FODA KIKEMAR	48
TABLA 10 CONTACTOS KIKEMAR	49
TABLA 11 TARIFA ARANCELARIAS Y ACUERDOS COMERCIALES APLICADOS POR BOLIVIA A ECUADOR EN LA SUBPARTIDA 940360	54
TABLA 12 TARIFA ARANCELARIAS Y ACUERDOS COMERCIALES APLICADOS POR COLOMBIA A ECUADOR EN LA SUBPARTIDA 940360	54
TABLA 13 TARIFA ARANCELARIAS Y ACUERDOS COMERCIALES APLICADOS POR PERÚ A ECUADOR EN LA SUBPARTIDA 940360	55
TABLA 14 PUERTOS MÁS IMPORTANTES DEL MUNDO	65

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 REPRESENTACIÓN EN EL MERCADO ECUATORIANO	5
GRÁFICO 2 PARTICIPACIÓN PORCENTUAL EN LA ECONOMÍA ECUATORIANA	5
GRÁFICO 3 EXPORTACIONES DEL ECUADOR AL MUNDO EN “LOS DEMÁS MUEBLES DE MADERA	8
GRÁFICO 4 IMPORTACIONES DE LA CAN DESDE ECUADOR DE “LOS DEMÁS MUEBLES DE MADERA	9
GRÁFICO 5 ESTRUCTURA KIKEMAR	11
GRAFICO 6 FLUJOGRAMA DE CARPINTERÍA	15
GRÁFICO 7 FLUJOGRAMA DE COSTURA	16
GRÁFICO 8 FLUJOGRAMA DE FINALIZACIÓN DEL PRODUCTO	17
GRÁFICO 9 VENTAS TOTALES KIKEMAR 2010-2011	21
GRÁFICO 10 VENTAS COMO HOGAR 2010	23
GRÁFICO 11 VENTAS COMO HOGAR 2011	23
GRÁFICO 12 VENTAS CORPORACIÓN FAVORITA 2010-2011	24
GRÁFICO 13 EXPORTACIONES NO PETROLERAS, % DE PARTICIPACIÓN DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS	33
GRÁFICO 14 BALANZA COMERCIAL ECUADOR	33
GRÁFICO 15 ESTRUCTURA DE LAS EXPORTACIONES INTRA COMUNITARIAS	35

GRÁFICO 16	
EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES TOTALES DE LA CAN	35
GRÁFICO 17	
DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA	36
GRÁFICO 18	
EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE LA SUBPARTIDA 940360 HACIA LA COMUNIDAD ANDINA	37
GRÁFICO 19	
PARTICIPACIÓN DE LOS PAÍSES DE LA CAN EN LA SUBPARTIDA DE “LOS DEMÁS MUEBLES DE MADERA”	38
GRÁFICO 20	
CARACTERÍSTICAS DE LAS MIPYMES	39
GRÁFICO 21	
EMPLEOS QUE GENERAL LAS PYMES EN AMÉRICA LATINA	40
GRÁFICO 22	
LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	45
GRÁFICO 23	
BARRERAS DE VENTAJA COMPETITIVA	46
GRÁFICO 24	
FODA	47
GRÁFICO 25	
ESTRUCTURA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN	73

ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1 FOTOGRAFÍA DEL PRODUCTO	10
IMAGEN 2 DISEÑOS DE PORTALAPTOPS	22
IMAGEN 3 CATÁLOGO DE PRODUCTOS DE KIKEMAR	27
IMAGEN 4 EXPORTACIONES INTRACOMUNITARIAS POR MODO DE TRANSPORTE	66
IMAGEN 5 EMPAQUE PORTALAPTOP	68
IMAGEN 6 DISEÑOS PORTALAPTOP	69
IMAGEN 7 LOGO KIKEMAR	69
IMAGEN 8 ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO	70
IMAGEN 9 IMÁGENES Y PRECIOS DE LA COMPETENCIA	72

1. TEMA

LA CADENA DE VALOR DEL PRODUCTO PORTA-LAPTOP DE MADERA, PARA LA EXPORTACIÓN EN EL MARCO DE LA COMUNIDAD ANDINA EN EL PERÍODO 2010-2015

2. INTRODUCCIÓN

La balanza comercial del Ecuador registra históricamente un déficit debido a que la mayoría de sus exportaciones provienen del sector agrícola; por esta razón, es indispensable desarrollar productos innovadores con valor agregado que satisfagan las necesidades que ha creado la globalización en los consumidores. El uso masivo de computadoras portátiles ha implantado la oportunidad de desarrollar un producto complementario que apoye al correcto uso de las computadoras, que alargue el tiempo de vida de las mismas y que brinde comodidad y satisfacción al cliente. La investigación va dirigida principalmente al fortalecimiento de la cadena de valor del producto porta-laptop para aumentar la capacidad y calidad de la producción, haciendo posible su comercialización en el mercado de la Comunidad Andina.

TIKEMAR es una microempresa que se conformó como iniciativa estudiantil con el objetivo de crear productos de hogar innovadores que brinden comodidad a sus clientes y estilo a sus hogares. Su principal propósito es contribuir al desarrollo económico y humano del Ecuador implementando una política de responsabilidad social que incluya en la producción a grupos vulnerables minoritarios.

La decisión de producir y comercializar los porta-laptops en el mercado de la Comunidad Andina se debe al análisis de una oportunidad y necesidad evidentes, se requiere un elemento que permita el uso del computador portátil de acuerdo al hábito del consumidor andino y que a su vez asegure la vida útil del elemento y la salud de su usuario. Sin embargo, cumplir con el plan de exportación requiere sobrepasar varias dificultades, que al ser una microempresa son aún mayores porque los recursos con los que cuentan son limitados.

Uno de los principales problemas de las PYMES es precisamente su tamaño, que condiciona enormemente no sólo su posición competitiva sino también sus posibilidades de expansión internacional. Establecer una presencia exitosa en mercados extranjeros es más difícil que hacerlo en los mercados internos. Las PYMES suelen verse disuadidas de exportar por lo complejo del negocio de exportación y los grandes riesgos que implica. Para desarrollarse en los mercados internacionales se necesitan conocimientos, esfuerzos y recursos financieros significativos. Los mercados extranjeros tienen sus particularidades y requisitos estrictos; no sólo abarcan la demanda de los consumidores, sino obligaciones técnicas y normativas de los países receptores.

La satisfacción de las expectativas y necesidad de sus clientes es tarea fundamental de cualquier empresa, en línea con ello, es deber primario optimizar el proceso de producción sin descuidar la calidad del producto; por lo tanto la implementación de nuevos métodos en cuanto a “mano de obra” elevará la eficiencia en la producción y distribución del producto. Los proveedores son pieza clave en la cadena de valor del porta-laptop, se depende de ellos para asegurar la calidad del producto (la calidad es directamente proporcional al de la materia prima) y para establecer tiempos de entrega, por ello, el análisis en este punto es esencial puesto que la búsqueda de nuevos proveedores o proveedores alternativos repercutirá en incrementar la eficiencia y optimizará precios, calidad, seriedad y compromiso.

Michael Porter propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente: Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio; la cadena de valor identifica varias actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes. Es indispensable el concepto clásico para el fortalecimiento de la cadena de valor del producto porta-laptop ya que en la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva.

En el sector industrial la competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que determinan la rentabilidad potencial en el sector. Las cinco fuerzas; nuevos ingresos, amenaza de sustitutos, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores, determinan la intensidad competitiva en donde las fuerzas más poderosas son las que gobiernan. El analizar detalladamente estas fuerzas y relacionarlas con el producto del cual se habla en toda la investigación, permitirá obtener una descripción de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y de esta forma cumplir con los objetivos propuestos, principalmente el fortalecimiento de la cadena de valor.

El análisis de la cadena de valor será diseñado para la exportación, los esfuerzos se orientarán a los mercados de la Comunidad Andina de Naciones. Se escoge esta delimitación de acuerdo a las semejanzas culturales que los países de esta región presentan y se estima que en un lapso de 5 años, 2010-2015 la empresa KIKEMAR haya puesto su plan de exportación en práctica.

La hipótesis de trabajo es la siguiente: La capacidad de producción, así como los costos y el incumplimiento de los tiempos de entrega del producto porta-laptop por las limitaciones en la mano de obra ecuatoriana generaría dificultades al momento de internacionalizarlo en el mercado de la Comunidad Andina influyendo directamente en la cadena de valor.

El objetivo general de la investigación es analizar la cadena de valor del producto porta-laptop de madera para su inserción en el mercado de la Comunidad Andina. Además es importante explorar la posibilidad de producir los porta-laptops en la CAN a un menor costo para aumentar la capacidad de producción y satisfacer la demanda tanto del mercado nacional como internacional. Finalmente se desarrollará un plan de acción para una posible exportación de porta-laptops hacia la Comunidad Andina de Naciones e investigará la posibilidad de formar parte de un consorcio de exportación para facilitar el ingreso a mercados internacionales, con estos datos se planificará una campaña publicitaria con alcance en los mercados de la CAN.

CAPITULO I

CARACTERÍSTICAS DEL MANEJO DE LA PRODUCCIÓN DEL PORTA LAPTOP DE MADERA Y ANÁLISIS DE SU CADENA DE VALOR

1.1. Antecedentes

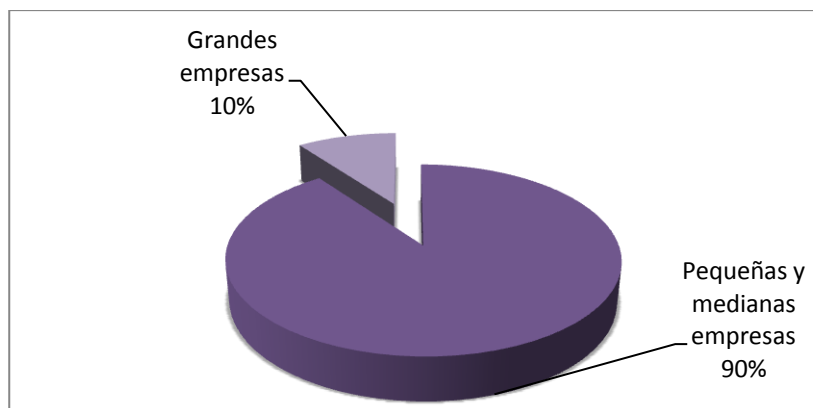
1.1.1. Realidad socioeconómica del Ecuador

El entorno socioeconómico del Ecuador caracteriza por una balanza comercial deficitaria y una economía sostenida por los recursos petroleros, las remesas de los inmigrantes y por productos primarios principalmente del sector agropecuario. Desde el año 2008, el Ecuador dio un giro a su economía mediante un proceso de modernización y estabilización de la misma. El Ecuador realizó reformas en la estructura monetaria, administrativa y legal, con el fin de equilibrar la economía, fortalecer la producción y principalmente aportar en la inserción a mercados internacionales.

El PIB ecuatoriano es de 108.4 mil millones, y aporta en un 0,15% a la economía mundial, es exportador principalmente de materias primas que constituyen el 76,2% del total de sus exportaciones. La economía ecuatoriana es sensible al comercio internacional y al entorno mundial, especialmente de la economía de los Estados Unidos, quien recibe el 39,1 de las exportaciones (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2011).

Las exportaciones petroleras tienen el 66,2% de participación en el total de las exportaciones, seguidas por el banano, el camarón y las flores naturales. Las exportaciones de productos con valor agregado representan el 21.5% de las exportaciones totales. La balanza comercial no petrolera ha sido deficitaria desde el año 1990, mientras que la balanza comercial petrolera ha sido superavitaria, debido a la variación del precio del barril del petróleo. Desde el año 2008 la inflación en el Ecuador ha tenido un menor crecimiento con respecto a los demás países de Suramérica (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2011).

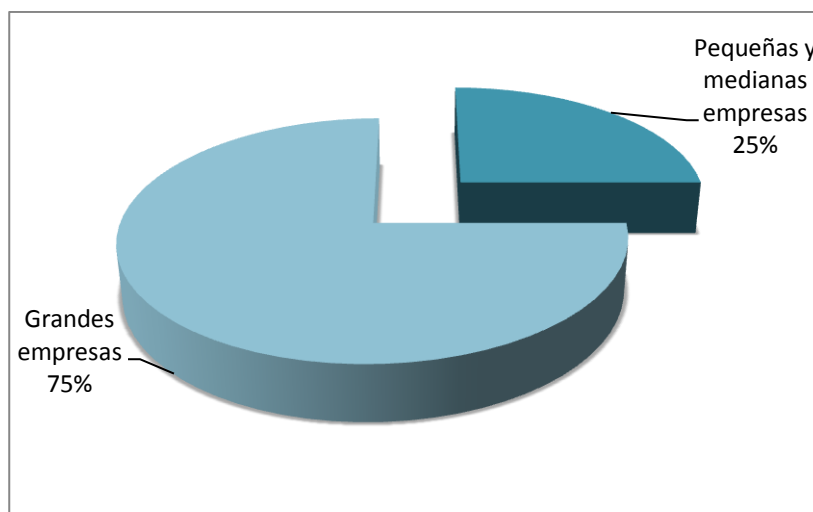
GRÁFICO 1
REPRESENTACIÓN EN EL MERCADO ECUATORIANO



Fuente: Banco Central de Ecuador
Elaborado por: María Caridad Moncayo Torres

La estructura comercial del Ecuador se divide en empresas medianas y pequeñas (PYMES) y grandes. Las primeras representan el 90% del total del mercado, como se observa en el gráfico 1.

GRÁFICO 2
PARTICIPACIÓN PORCENTUAL EN LA ECONOMÍA ECUATORIANA



Fuente: Banco Central de Ecuador
Elaborado por: María Caridad Moncayo Torres

En el gráfico 2, se demuestra que las PYMES aportan con el 25% aproximadamente a la economía nacional.

Los porcentajes de crecimiento económico del Ecuador están entre el 2,5% y el 3,7%. En el año 2011 se reactivó el consumo privado y la inversión, y por sectores, se observó un mayor dinamismo en la manufactura, el comercio, la intermediación financiera y la pesca. La estabilización de la economía ecuatoriana responde a factores internos, como el crecimiento de la inversión, de la producción interna, del consumo de los hogares en un 7,6%, por el aumento en el poder adquisitivo de la población, y de las exportaciones. A mediados del año 2011, la construcción privada y pública, la manufactura, la refinación de petróleo y el comercio fueron las industrias que más contribuyeron al crecimiento del PIB. Todo lo anterior se evidencia con el crecimiento del empleo, puesto que el desarrollo de la producción nacional ha generado fuentes de trabajo (BURÓ DE ANALISIS INFORMATIVO, 2011).

En materia de comercio exterior, la ausencia de una política de Estado causa desventajas al buscar oportunidades de acceso preferencial a los mercados del mundo. El Ecuador ha optado por restringir importaciones a través de la aplicación de medidas como una salvaguardia de balanza de pagos, una salvaguardia cambiaria contra Colombia, entre otras. En el caso de la Comunidad Andina de Naciones, el proceso de integración se ha estancado a partir de la aplicación de las salvaguardias antes citadas (BURÓ DE ANALISIS INFORMATIVO, 2011).

El mercado andino es fundamental para el Ecuador, por razones como la cercanía, las similitudes en los mercados, las oportunidades de mercado que aún no han sido explotadas, el bajo costo de mano de obra, la calidad de las materias primas, entre otros; por lo tanto es fundamental insistir en la profundización de las relaciones comerciales con Colombia y Perú siempre apuntando al crecimiento del comercio intracomunitario. El gobierno venezolano incorporó en su legislación una serie de mecanismos de control para el otorgamiento de divisas, lo que ha provocado demoras en los pagos de las exportaciones y por lo tanto imposibilidad de exportar. En este caso el mercado venezolano se ha transformado en un mercado de riesgo para los productores ecuatorianos (AITE, 2011).

1.1.2 Historia de la producción de muebles en el Ecuador

La industria manufacturera, después del comercio, es el sector que más aporta a la economía del país; su contribución al producto interno bruto nacional es alrededor del 14%. La manufactura en economía significa transformar la materia prima en un producto de utilidad concreta. Uno de los sectores con mayor potencial de crecimiento exportador es el de manufactura. La rama que más aporta al PIB industrial es la de alimentos y bebidas, seguida por los productos textiles y de madera (CAMARA DE INDUSTRIAS GUAYAQUIL, 2011).

En el Ecuador se producen varios tipos de madera como lo contrachapados y listonados, madera bruta y balsa tienen demanda a nivel mundial, y en lo que respecta a la balsa el Ecuador es el primer exportador de balsa, cubre el 98% de esta demanda. La producción de manufacturas y semi-manufacturas se destinan al mercado interno y externo. Existe una amplia variedad de productos manufacturados que el mercado oferta entre los cuales están los muebles de hogar y oficina, puertas, marcos de puertas y ventanas, pisos, anaqueles de cocina; etc. Ecuador tiene una cultura artesanal en la producción de productos de madera, que se refleja en la industria de muebles que maneja, la cual tiene aceptación a nivel internacional contribuyendo al crecimiento en la exportación de este tipo de productos (ESPOL, 2010).

Los principales productos de exportación ecuatorianos en el sector de muebles están clasificados en la partida 9403 con la descripción “muebles y sus partes” y dentro de la subpartida “940360” llamados “demás muebles de madera”, dentro de la cual están excluidos los:

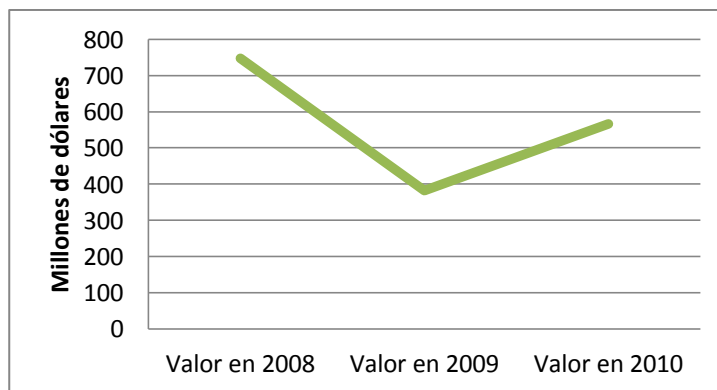
- muebles de metal del tipo de los utilizados en oficinas,
- muebles de metal,
- muebles de madera del tipo de los utilizados en las oficinas,
- muebles de madera del tipo de los utilizados en las cocinas,
- muebles de madera del tipo de los utilizados en los dormitorios,
- muebles de plástico, y

- muebles de otras materias, incluido el roten, mimbre, bambú o AP, 2011).

De la subpartida tratada se exportaron USD 2.85 millones en el 2007 y USD 2.1 millones en el 2008, alcanzando una participación del 44% de las exportaciones totales de este sector. Los muebles de madera para dormitorios y oficinas representaron el 12% y 10% de las exportaciones de este sector, respectivamente. Países como China, Italia, Alemania y Brasil ocupan las primeras posiciones en cuanto a las exportaciones de este tipo de bienes. Los productos de madera importados que ingresan al Ecuador del Brasil y la China preocupa a los productores nacionales, el volumen de producción de estas naciones es elevado, la diferencia de precios es notable (CORPEI, 2010).

A partir de la globalización el mercado es cada vez más exigente y competitivo, lo que motiva a la implementación de nuevas tecnologías, a invertir más y a innovar en los diseños; por eso, las pequeñas empresas, en especial las artesanales, tienen problemas en la competencia y en la eficiencia. Por la amplia diversidad maderera que se produce en el país y a su tradición artesanal, el Ecuador ha alcanzando un crecimiento del 11% en su volumen anual de exportaciones, lo que le ha permitido mantenerse frente a sus rivales a nivel internacional (INFURMA, 2005).

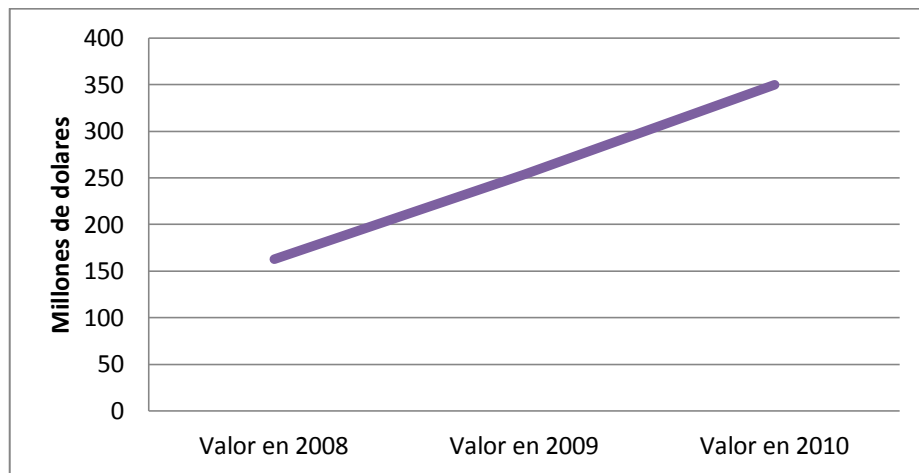
GRAFICO 3
EXPORTACIONES DEL ECUADOR AL MUNDO
EN "LOS DEMÁS MUEBLES DE MADERA"



Fuente: Trade map
Elaborado por: Maria Caridad Moncayo

Las exportaciones de la subpartida 940360 al mundo, con respecto al año 2008 tuvieron una caída de aproximadamente 400 mil dólares para el año 2009, hecho que se explica a la crisis económica que golpeó a todo el mundo. En el año 2010, como se demuestra en el gráfico 3, las exportaciones subieron en un 45%. El año 2010 fue un año de recuperación económica mundial y se ve reflejado en el aumento de las exportaciones en este y todos los productos ecuatorianos (TRADEMAP, 2011).

GRAFICO 4
IMPORTACIONES DE LA CAN DESDE ECUADOR
DE “LOS DEMÁS MUEBLES DE MADERA”



Fuente: Trade map
Elaborado por: Maria Caridad Moncayo

En lo que respecta a los países de la Comunidad Andina, como se observa en el gráfico 4, existió un incremento del 60% desde el año 2008 al año 2010 en las exportaciones de los “demás muebles de madera”, a excepción de Venezuela, que como se explicó anteriormente implementó barreras para la entrada de productos importados (TRADEMAP, 2011).

1.1.3 Estructura de la empresa

KIKEMAR es una microempresa conformada en Mayo del año 2010, como iniciativa estudiantil en busca de diseñar productos de hogar innovadores que brinden comodidad a sus clientes y estilo a sus hogares. El objetivo de la marca es que sus productos cumplan con las necesidades, en principio de los consumidores

ecuatorianos y en un lapso de 2 años llegar a los países de la CAN. La misión de KIKEMAR es desarrollar productos de hogar que cumplan con las exigencias de sus clientes, con una política de responsabilidad social que contribuya al desarrollo humano del Ecuador. Su visión es ser una empresa ecuatoriana líder en producción, diseño y distribución de productos de hogar que satisfagan las necesidades y estándares de los clientes a nivel nacional e internacional, sin descuidar la responsabilidad social adquirida a través del tiempo de funcionamiento de la empresa (KIKEMAR, 2010).

KIKEMAR ha diseñado un producto artesanal denominado porta-laptop. Este es un producto complementario de las computadoras portátiles, cumple la función de un escritorio individual y su objetivo es dar comodidad al usuario al mismo tiempo garantiza el uso correcto de su portátil, por ejemplo; evitando recalentamientos de la tarjeta madre por exceso de calor y falta de ventilación. El porta-laptop es un producto hecho de madera en forma de media luna, con forro de tela tipo micro fibra y relleno de styroplan granulado (KIKEMAR, 2010).

IMAGEN 1
FOTOGRAFÍA DEL PRODUCTO

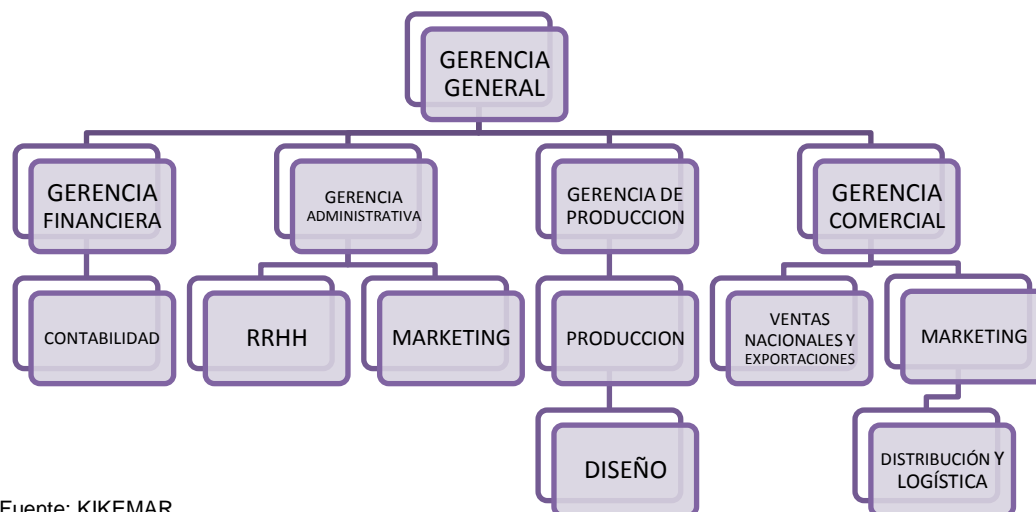


Elaborado por: Fernando Arias, Diseñador Gráfico
Recopilado por: María Caridad Moncayo

La estructura de KIKEMAR es jerárquica, en donde existe la cabeza principal que es la gerencia general, de esta se derivan cuatro gerencias

departamentales, que son: Gerencia Financiera, Gerencia Administrativa, Gerencia de Producción y Logística, Gerencia Comercial; de todas estas gerencias se derivan otros departamentos. La Gerencia Financiera se encarga de las finanzas y contabilidad de la empresa, dentro de la Gerencia Administrativa está el departamento de Recursos Humanos y el departamento de Marketing, los cuales consecutivamente, se encargan del desarrollo personal y profesional del personal de la empresa y de la publicidad de sus productos. La Gerencia de Producción y Logística, se encarga de la producción que involucra la carpintería, costura y diseño de los porta-laptops y a su vez de la distribución del producto a sus respectivos clientes. La Gerencia Comercial se encarga del posicionamiento del producto y las ventas a nivel nacional como internacional (KIKEMAR, 2010).

GRÁFICO 5
ESTRUCTURA KIKEMAR



Fuente: KIKEMAR
Elaborado por: Maria Caridad Moncayo

1.2. Proceso productivo

1.2.1. Definición de proceso productivo

Un proceso productivo es un sistema de acciones que se interrelacionan de forma dinámica y que conllevan a la transformación de ciertos elementos. De esta manera los elementos de entrada o materia prima se transforman en elementos de salida o productos (DEFINICIONES, 2010).

Existen varios caminos que se pueden tomar para producir un producto, pero la selección adecuada de cada uno de sus pasos contribuye a lograr los principales objetivos de la producción:

- costos,
- calidad,
- confiabilidad, y
- flexibilidad (INFOPYME, 2010).

Existen varios tipos de productos, pero los principales son los productos finales, que se venden en los mercados donde la empresa compite, y los productos intermedios, que sirven como factores dentro del mismo proceso de producción. Los procesos productivos se clasifican según el tipo de transformación de la materia prima, son técnicos, lo que quiere decir que modifican las propiedades intrínsecas de las cosas; de modo, que modifican la selección de las cosas; de lugar, que desplazan las cosas en el espacio; y de tiempo, que conservan el producto en el tiempo (INFOPYME, 2010).

En el proceso productivo se incorpora la utilidad o el valor agregado a los productos que se espera vender. La eficiencia en este proceso determinará la calidad del producto final y por lo tanto la satisfacción del consumidor final.

1.2.2. Proveedores

Los proveedores constituyen una parte determinante en la elaboración del producto final. La calidad de sus factores y sus tiempos de entrega determinan la eficiencia del proceso productivo. Todos los proveedores q maneja KIKEMAR se complementan entre sí para cumplir con los estándares de calidad exigidos por los clientes. KIKEMAR, en su proceso de crecimiento, ha buscado bajo ciertos parámetros proveedores que cumplan con las exigencias de calidad que se necesitan para que el proceso de producción alcance su mayor eficiencia. KIKEMAR ha buscado trabajar con empresas con experiencia, lo que garantiza su conocimiento en el campo y en muchos casos su seriedad a la hora de cumplir tiempos establecidos y calidad de los factores. Los proveedores de los factores para el producto porta-laptop de madera son siete (KIKEMAR, 2010).

Edimca es una empresa 100% ecuatoriana que desde 1964 provee soluciones en madera y complementos para la industria del mueble, la construcción y decoración. EDIMCA posee 20 locales propios a nivel nacional, cinco franquicias y más de ciento cincuenta distribuidores, dos Centros de Distribución, quinientos empleados y atiende al mercado artesanal, del diseño y la construcción con productos variados y de alta calidad; convirtiéndose en la empresa líder en comercialización de estos productos en el Ecuador. Edimca provee tableros mdf de tres tipos, colores madera haya y cerezo y mdf pintable, es la empresa de mayor envergadura y tiempo en el mercado con la que KIKEMAR trabaja (EDIMCA, 2011).

Foto 1 tiene más de 15 años de experiencia en el mercado, es la empresa pionera en la industria de impresión digital de formatos medios en el Ecuador por el desarrollo constante de sus procesos internos y el aporte de alta tecnología en sus productos. Es la empresa líder en innovación, tiene una infraestructura con tecnología de punta para dar respuesta a los requerimientos del mercado, con una planta totalmente ecológica. Foto 1 está capacitada para entregar propuestas de elementos innovadores, lo que la convierte en aliada estratégico de las compañías más grandes del país. Esta empresa ofrece el servicio de impresión de las planchas de mdf pintable en los motivos requeridos por los clientes en los portátiles. Ha cumplido con los tiempos de entrega y con niveles de calidad que satisfacen completamente las expectativas de KIKEMAR (FOTO 1, 2011).

Mihos y Almacenes Rocha son los proveedores de telas con los que KIKEMAR trabaja. Son empresas con aproximadamente 8 y 15 años de experiencia respectivamente. Se dedican a la importación de telas para su distribución en el mercado local. La razón por la cual se trabaja en conjunto con las dos empresas es por el surtido de colores que debido a los requerimientos de los clientes varían mucho, los precios y la calidad de tela que estas dos empresas ofertan, son demandados en el mercado. La atención al cliente y el servicio post venta que ofrecen las convierte en adecuados proveedores (KIKEMAR, 2010).

Plastex S.A. comenzó a transformar poliestireno expandible desde el año 1980 en el Ecuador. Tienen una infraestructura eficiente a nivel de producción y

comercial en el país, atendiendo con los más diversos productos de estyroplan a los sectores alimenticios, manufactureros, construcción, servicios, etc. Mantienen convenios de intercambio de tecnología con organizaciones internacionales en los Estados Unidos de Norte América, Chile y Venezuela. Esta empresa es la proveedora de estyroplan granulado, que es el material con el cual se rellena el forro de tela del porta-laptop, su producto es de calidad y sus precios competitivos dentro del mercado (PLASTEX, 2011).

Kiwi en el año 2005 pasó a formar parte de Supermercados La Favorita C.A. sin perder el posicionamiento que había logrado en el público desde su creación en el año 1943. Su expansión en el mercado es mayor y se han elevado los índices de fidelidad de los clientes. En este centro ferretero, KIKEMAR se provee de dos factores importantes dentro del proceso de producción, silicona líquida y la cinta de embalaje (KIWI, 2011).

Cartonera Pichincha inició sus operaciones en el año 1988, es una empresa comprometida con el mercado del embalaje; produce y comercializa productos utilizando las mejores materias primas importadas de alta calidad y rendimiento. Sirven al mercado doméstico nacional y al mercado internacional. Cumplen con las exigencias y solventan de manera eficiente las necesidades de sus clientes a un bajo costo y con excelente calidad en grandes y pequeños volúmenes. Esta empresa contribuye con un elemento fundamental en la distribución, el material para las unidades de manejo (CARTONERA PICHINCHA, 2011).

Codipack se especializa en proveer servicios de calidad en el área de embalajes, etiquetas autoadhesivas y sistemas de códigos de barras. Ofrecen a sus clientes la cobertura integral de sus necesidades con precios competitivos (CODIPACK, 2011).

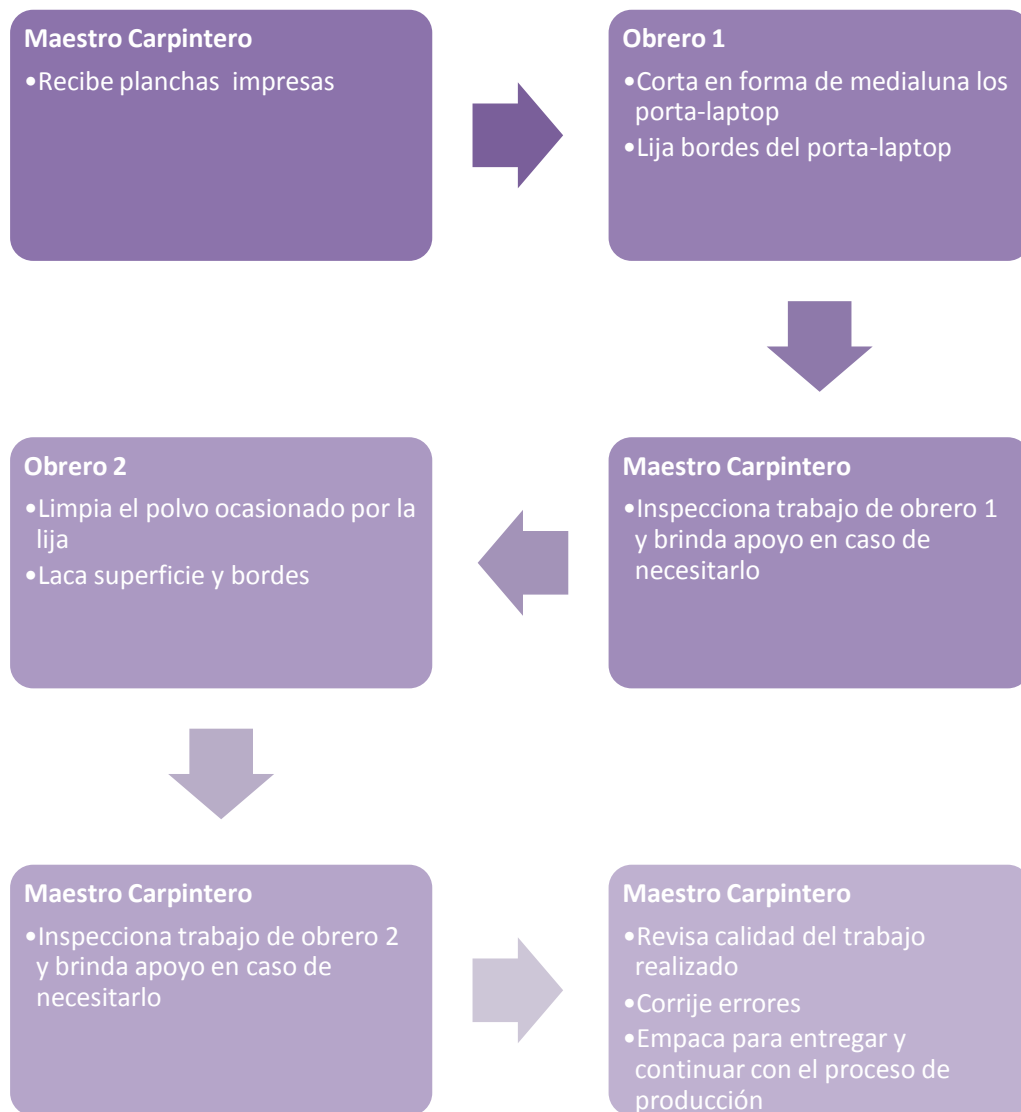
1.2.3. Mano de obra

La mano de obra es el esfuerzo físico y mental necesario para la producción de un bien, y los costos se clasifican en mano de obra directa o

indirecta. La primera está involucrada en la elaboración del producto terminado, y la segunda se refiere a áreas administrativas, logísticas o comerciales, las cuales no tienen relevancia en la fabricación del producto (BUSSINESS SCHOOL, 2010).

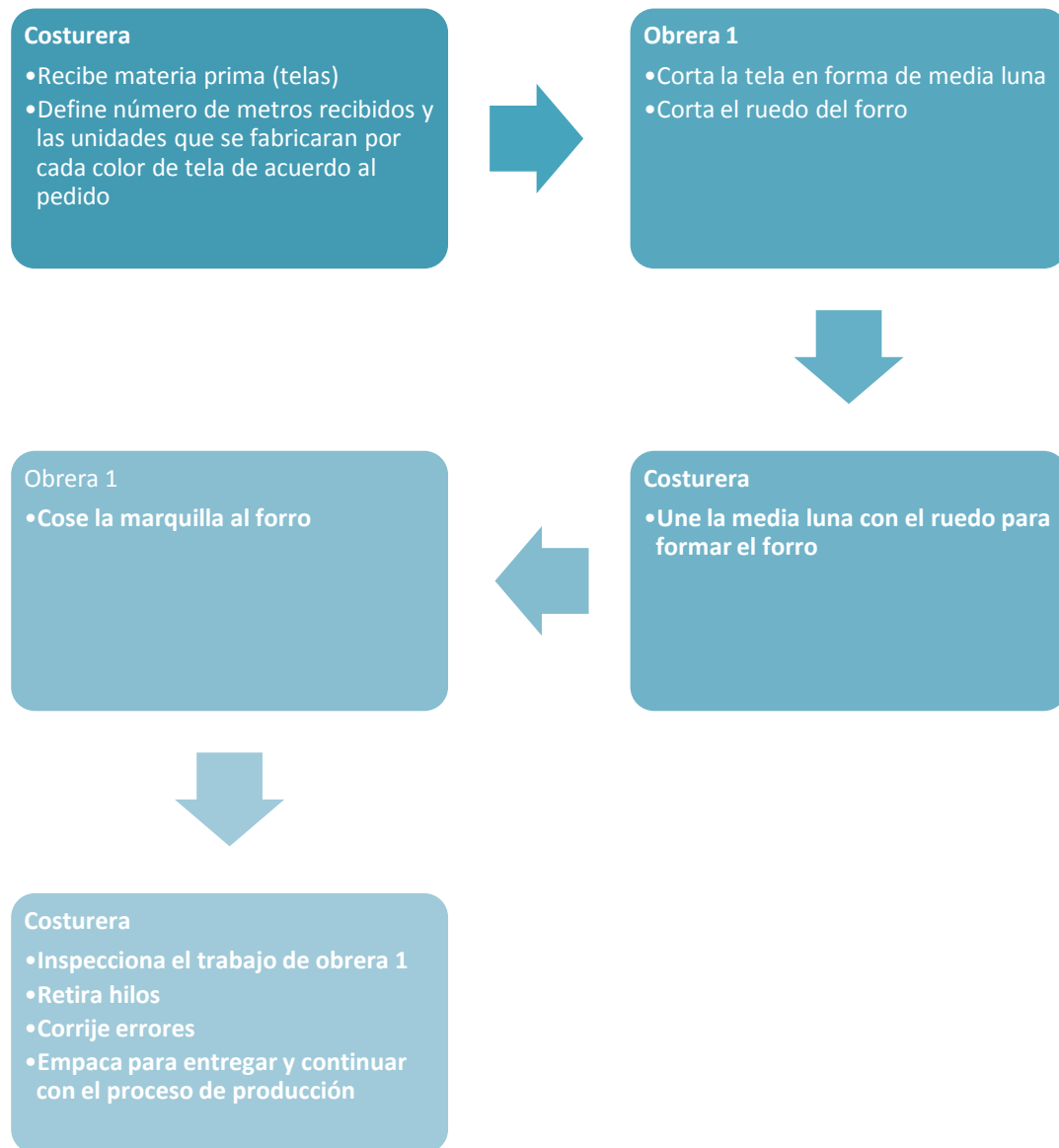
El producto porta-laptop es fabricado en dos ejes principales, carpintería y costura, los cuales al final se juntan para finalizar con la elaboración del producto (KIKEMAR, 2010).

GRÁFICO 6
FLUJOGRAMA DE CARPINTERÍA



En el gráfico 6 se presenta el flujograma del eje de carpintería, el cual muestra el proceso paso a paso por el que pasan las planchas de mdf hasta convertirse en las medialunas listas para su posterior armado con el forro de tela.

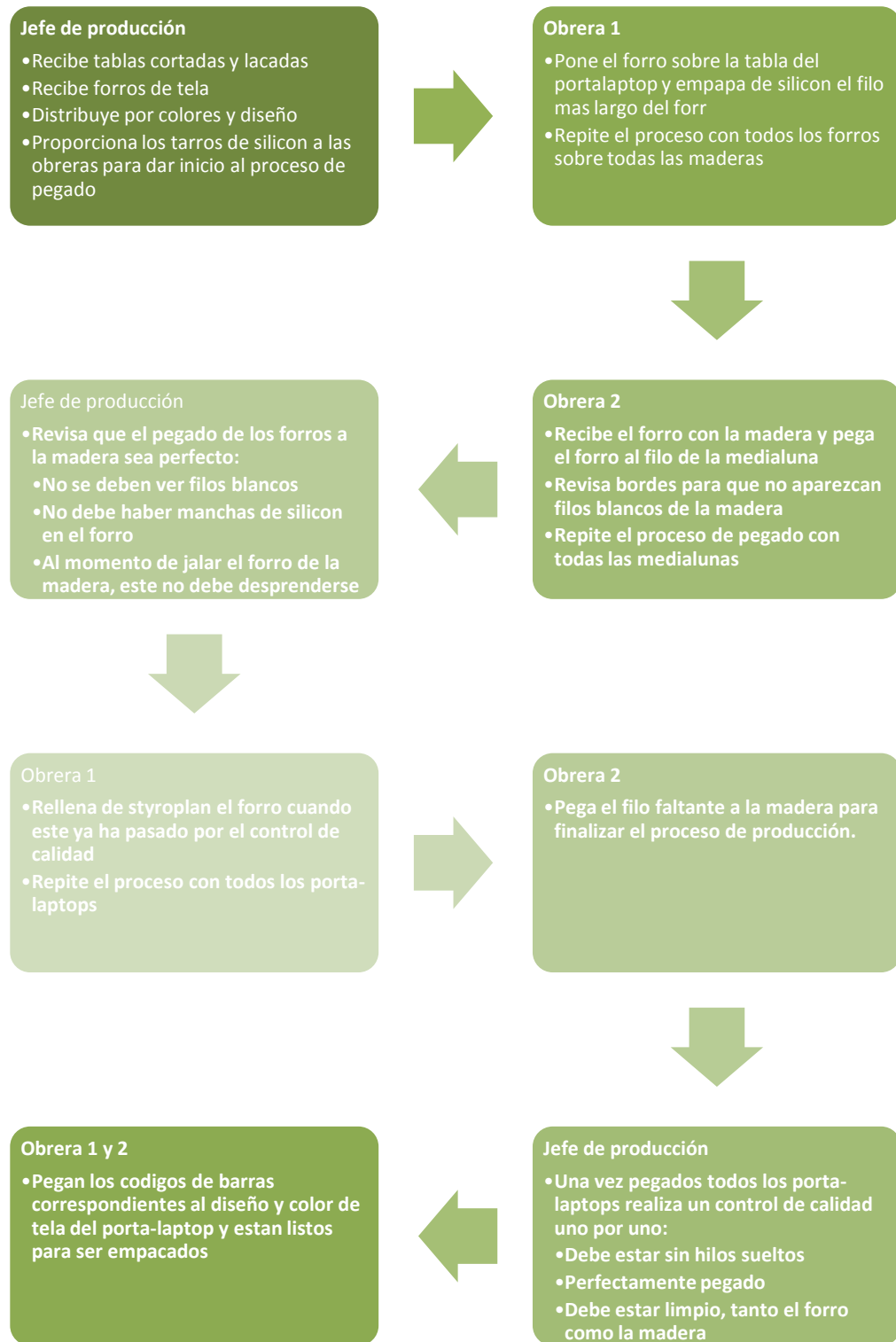
GRAFICO 7
FLUJOGRAMA DE COSTURA



Elaborado por: Maria Caridad Moncayo

El gráfico 7 describe el flujograma del eje de costura. La tela es recibida por la costurera y esta se encarga de confeccionar los forros y entregarlos en las condiciones requeridas para pasar al proceso de terminado del producto.

GRÁFICO 8
FLUJOGRAMA DE FINALIZACIÓN DEL PRODUCTO



Elaborado por: Maria Caridad Moncayo

El proceso de finalización del producto se detalla en el gráfico 8, aquí es donde se juntan los dos ejes principales para constituir el producto terminado.

1.2.4. Logística

La logística es una función operativa que abarca las actividades y procesos necesarios para la administración del flujo y almacenamiento de materias primas y componentes. Se encarga de las existencias en proceso y productos terminados, tratando siempre de optimizar costos y evitar quiebres de inventarios y retrasos en el proceso de producción (PROMONEGOCIOS, 2011).

En KIKEMAR, la logística es una parte que hay que fortalecer, el poco inventario de material ocasiona retrasos en el proceso de producción, esto se debe a que se trabaja bajo pedido. El momento que el cliente hace un pedido se comienza a buscar el material y esto causa problemas en el cálculo de los tiempos de producción del producto (KIKEMAR, 2010).

Dentro del tema de logística se encuentra la distribución de los productos a los clientes. En este punto KIKEMAR cumple con todas las normas establecidas por sus clientes al momento de la entrega del producto terminado. Cada cliente establece horarios y días de entrega para una mejor organización en sus centros de distribución y para optimizar el tiempo de sus proveedores (KIKEMAR, 2010).

1.2.5. Estructura de la cadena de valor

La cadena de valor considera las principales actividades de una empresa o los eslabones de una cadena de actividades que constituyen un proceso compuesto por el diseño, la producción, la promoción, la venta y la distribución del producto; mismo que, a medida que completa cada actividad, adquiere mayor valor hasta cumplir las exigencias de calidad requeridas. Las actividades generadoras de valor de una empresa se dividen en dos: primarias o de línea y de apoyo o de soporte (CRECENNEGOCIOS, 2010).

En el inicio del proceso o logística de entrada, se trabaja con proveedores de los que se adquiere los insumos que luego se transformarán en el producto final. Algunos de estos proveedores son “Plastex”, “Edimca” y “Mihos” de los que se obtiene el styroplan, la madera y la tela respectivamente. Se trata de empresas bien posicionadas en sus particulares mercados lo que permite contar con una adecuada provisión de styroplan y madera. La tela, en razón de que Ecuador no es especialista en la producción de textiles, se la obtiene como producto importado desde China, Estados Unidos y Colombia principalmente, que constituyen los principales proveedores de textiles en el mundo. Debido al volumen de producción de este insumo en los países indicados el precio de economía de escala que es ofertado, está dentro de los costos establecidos por la empresa. La historia del bajo precio de la tela cambió cuando el gobierno ecuatoriano, con el fin de proteger la industria nacional, aumentó los aranceles de varios productos entre ellos los textiles, lo que ocasionó incremento de los precios de las telas importadas. Por otro lado, cabe indicar que la producción de los porta-laptops se ha visto afectada por la falta de stock en lo que a textiles se refiere, existen problemas tales como la limitada oferta de colores y tamaños de la tela requerida, además del tiempo que tarda una embarcación en llegar del exterior (aproximadamente 2 meses). Una vez que toda la materia prima se ha completado, es almacenada en una bodega desde donde inicia el proceso que permitirá obtener el producto terminado (TRADEMAP, 2011).

La operación de producción se maneja en 3 ejes: el primero, “Foto 1”¹, empresa encargada de imprimir en la madera las imágenes escogidas por los clientes; el segundo, una empresa de carpintería, responsable del corte de la madera y forma final del tablero; y, por último una empresa de costura, en donde se confeccionan los forros de tela de los porta-laptops. Debido a la informalidad y falta de seriedad de estas empresas, además de alterarse los tiempos de producción, se limita la capacidad en volumen de producción lo que es una de las barreras más serias del proyecto. El eje de carpintería es el que presenta mayor nivel de ineficiencia en el proceso de producción (KIKEMAR, 2010).

¹ Foto 1: Empresa que desarrolla aplicaciones innovadoras de impresión digital

La logística exterior o de salida del producto terminado es simple, incluye el empaçado (cajas de cartón; unidad de manejo de 6 porta-laptops por caja); el almacenamiento o bodegaje y la entrega que se la efectúa de acuerdo a las directrices de los clientes (fecha, hora, dirección, bodega) (KIKEMAR, 2010).

En cuanto a los clientes, se trata de empresas dedicadas a la comercialización de miles de productos, en una amplia gama de categorías. Los clientes con los que KIKEMAR trabaja son “Megamaxi”², “Sukasa”³ y “PACO”⁴, y es a este nivel donde se desarrolla la actividad comercial, que implica obtener citas con los ejecutivos responsables de las compras en la categoría “hogar”, crear la necesidad sobre el producto, recoger sugerencias y experiencias previas, para finalizar con el pedido en firme u orden de trabajo, siempre atendiendo a los requerimientos (diseños, colores) del cliente. No se provee ningún servicio complementario, ya que se trata de un producto de uso individual cuyo mantenimiento depende del grado y forma de uso no obstante tratarse de un elemento de un nivel de calidad (KIKEMAR, 2010).

Las actividades de apoyo no están directamente relacionadas con la producción y comercialización, son soporte de las actividades primarias. Por el momento no se ha conformado una empresa ya que de acuerdo al SRI no se cumple con los requisitos para el efecto. El reglamento respectivo menciona: las personas naturales que desarrollan actividades comerciales se clasifican en:

- 1) obligadas a llevar contabilidad
- 2) no obligadas a llevar contabilidad.

Las que están obligadas a llevar contabilidad son todas aquellas personas nacionales y extranjeras que realizan actividades económicas que: a) tener ingresos mayores a \$ 100.000, o b) que inician con un capital propio mayor a \$60.000, o c) sus costos y gastos han sido mayores a \$80.000. En el caso de este negocio no posee infraestructura propia ni empleados, todo el trabajo, tanto el que

² Megamaxi: hipermercado situado en Ecuador que cuenta con secciones de ropa, electrodomésticos, audio y video, ferretería, entre otros.

³ Sukasa: almacén de venta de menaje de hogar y decoración

⁴ PACO: Almacén de escolares, suministros de oficina y tecnología.

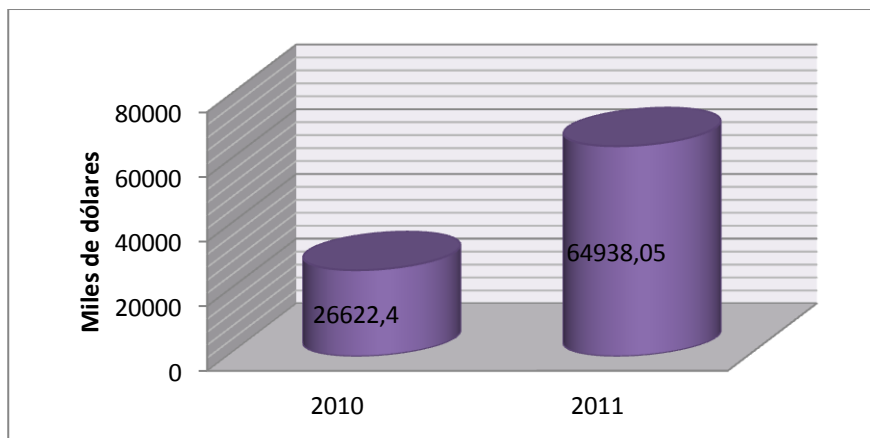
tiene que ver con la coordinación de producción como la comercialización lo realizan un equipo de 3 personas (SRI, 2011).

El concepto “cadena de valor” permite a las empresas realizar un mejor análisis interno y externo, con el objetivo de identificar mejores oportunidades en cuanto a fuentes existentes y potenciales de ventajas competitivas. El objetivo de esta herramienta es generar el mayor valor posible a cada proceso independiente lo cual repercutirá en minimizar los costos y obtener mayor margen de ganancia (CRECENNEGOCIOS, 2010).

1.3. Proceso de ventas y control financiero

1.3.1. Análisis de las ventas de KIKEMAR 2010-2011

GRÁFICO 9
VENTAS TOTALES KIKEMAR 2010-2011



Fuente: Contabilidad KIKEMAR
Elaborado por: Maria Caridad Moncayo

KIKEMAR, además de su producto porta-laptop, ha desarrollado otros más, individuales, charoles desayunadores, posa vasos, stickers decorativos, entre otros. En el gráfico 9 están incluidas las ventas de todos los productos de la empresa y tiene un incremento de casi el 200% en el año 2011 con respecto al año de inicio de labores de la empresa. El margen de ganancia con el que la empresa está trabajando está entre el 0.3 y el 0.4 (KIKEMAR, 2010).

1.3.2. Análisis de las ventas desde el lanzamiento del producto (2010) hasta la fecha

El producto porta-laptop salió al mercado en junio del año 2010 en los locales de Corporación Favorita (Megamaxi) y Comohogar (Sukasa y Todohogar). Lleva 1 año y medio en el mercado y la evolución que ha tenido es interesante. Las ventas del producto porta-laptop se las maneja en base a pedidos específicos que hacen los clientes y que se ajustan a sus necesidades (KIKEMAR, 2010).

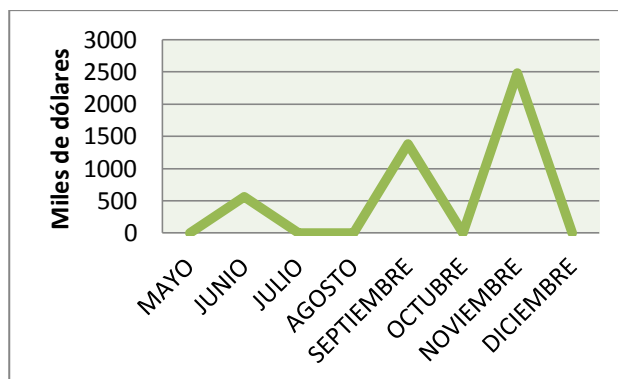
En el caso de Comohogar se trabaja por colecciones que van de acuerdo a las tendencias de moda de hogar, estas colecciones salen al mercado aproximadamente cada 2 meses, esto quiere decir que al año se trabaja con 6 colecciones. Cada colección tiene diseños y colores de forro diferente y por esta razón no se puede producir en gran volumen y almacenar hasta esperar el siguiente pedido, los diseños no se repiten (KIKEMAR, 2010).

IMAGEN 2
DISEÑOS DE PORTALAPTOPS



Elaborado por: Fernando Arias, Diseñador Gráfico
Recopilado por: María Caridad Moncayo

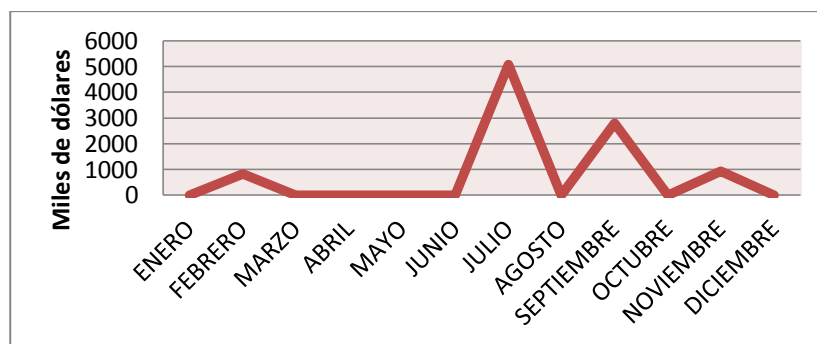
GRÁFICO 10
VENTAS COMOHOOGAR 2010



Fuente: Contabilidad KIKEMAR
Elaborado por: Maria Caridad Moncayo

En el gráfico 10, se muestra la evolución de las ventas que tuvo el producto porta-laptop desde su lanzamiento al mercado con su primer cliente Comohogar. En el año 2010 se receptaron 3 pedidos, y debido a la acogida del producto a partir del segundo crecieron en un 100% como se observa en el gráfico superior (KIKEMAR, 2011).

GRÁFICO 11
VENTAS COMOHOOGAR 2011

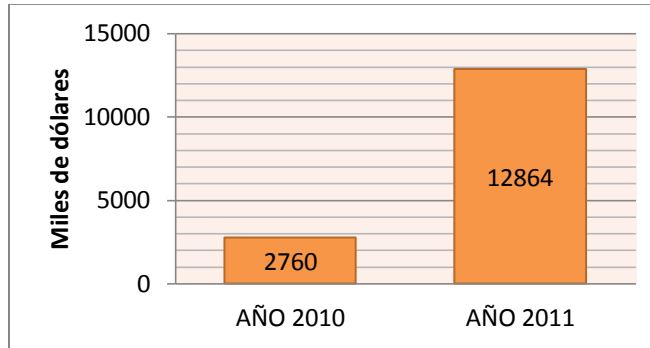


Fuente: Contabilidad KIKEMAR
Elaborado por: Maria Caridad Moncayo

En el gráfico 11 se muestran las ventas en el año 2011, se receptaron 4 pedidos en el año. Hubo un pico en agosto debido a que existió una ruptura de inventarios porque no se realizaron pedidos en los anteriores meses y se tuvo que completar en este mes. El volumen del pedido varía de acuerdo a la importancia que tenga la colección que se va a lanzar. En diciembre como la colección que se

lanza es la navideña y por lo tanto solo de época, los pedidos no son grandes como se observa en el gráfico superior (KIKEMAR, 2011).

GRÁFICO 12
VENTAS CORPORACIÓN FAVORITA 2010-2011



Fuente: Contabilidad KIKEMAR
Elaborado por: María Caridad Moncay

El gráfico 12 muestra una comparación de las ventas entre el año 2010 y el año 2011 a la Corporación Favorita. Se debe tomar en cuenta que las ventas del año 2010 iniciaron a medio año, mientras que el año 2011 se trabajó todo el año. El incremento porcentual es de 465%, una cifra interesante para el análisis (KIKEMAR, 2011).

La Corporación Favorita tiene un método de calificación de proveedores denominado score-card, en el cual califican a los proveedores en base a 34 parámetros diferentes que comprenden evolución en ventas, tiempo de entrega, cumplimiento de las cantidades pedidas, manejo en bodega, facturación, precios, marketing, entre otros. En el gráfico superior, se puede observar la score-card de KIKEMAR, la celda resaltada de color tomate indica un crecimiento del 297% entre los dos años de labores, 2010 y 2011 (CORPORACIÓN FAVORITA, 2011).

TABLA 1
SCORECARD KIKEMAR

Criterio	2011	2010	Ponderación	Ponderación Alternativa	Calificación	Posición	Posicion	Benchmk
02 - Ventas (\$)	17.775,89	4.476,49	8,00 %	10,26 %	26,77 %	269	319	0,00
04 - Crecimiento en Ventas (%)	297,09	0,00	10,00 %	12,82 %	96,72 %	13	266	14,98
05 - Margen Promedio (%)	31,01	31,34	13,00 %	16,67 %	31,14 %	253	243	33,74
06 - Diferencia Margen (%)	-1,06	0,00	10,00 %	12,82 %	12,84 %	320	233	1,94
07 - Estudios Realizados (#)	0,00	0,00	0,00 %	0,00 %			0	0,00
08 - Productos Estudiados (#)	0,00	0,00	0,00 %	0,00 %			0	0,00
09 - Productos Mas Baratos (%)	0,00	0,00	0,00 %	0,00 %	32,51 %	248	301	51,28
10 - Productos Iguales (%)	0,00	0,00	0,00 %	0,00 %	32,24 %	249	301	4,18
11 - Productos Mas Caros (%)	0,00	0,00	0,00 %	0,00 %	31,69 %	251	301	44,55
12 - Competitividad de Precios (%)	0,00	0,00	13,00 %	0,00 %	32,24 %	249	301	55,45
15 - Pro actividad Prod. Nuevos (%)	86,67	100,00	2,00 %	2,56 %	74,59 %	94	32	27,17
16 - Cumplimiento Abastecimiento (%)	100,00	73,68	13,00 %	16,67 %	86,06 %	52	228	0,00
17 - Bultos recibidos (#)	268,00	112,00	0,00 %	0,00 %			0	0,00
18 - Fallas (#)	0,00	0,00	0,00 %	0,00 %			0	0,00
19 - Indice Logístico (x mil)	0,00	0,00	8,00 %	10,26 %	77,04 %	85	47	0,11
20 - Descuento Pronto Pago (%)	0,00	0,00	0,00 %	0,00 %	57,92 %	155	54	0,01
21 - Plazo de Pago (#)	45,00	45,00	3,00 %	3,85 %	76,77 %	86	98	28,40
22 - Indice Transporte (%)	0,00	0,00	5,00 %	0,00 %	55,73 %	163	62	0,00
25 - Inflación Proveedor (%)	14,83	0,00	3,00 %	3,85 %	13,38 %	318	114	2,04
26 - Diferencia de Facturas (%)	61,10	100,00	0,00 %	0,00 %	59,01 %	151	240	2,78
27 - Convenio Volúmen (%)	0,00	0,00	2,00 %	0,00 %	56,28 %	161	56	0,07
29 - Número de Afiliados Vigentes (#)	0,00	0,00	0,00 %	0,00 %	84,42 %	58	57	0,00
30 - Ventas con Tarjeta de Afiliación (\$)	0,00	0,00	0,00 %	0,00 %	84,42 %	58	57	0,00
31 - Ventas Afiliación vs. Compras (%)	0,00	0,00	2,00 %	0,00 %	69,39 %	113	104	3,04
32 - Promedio días de Inventario mes	22,82	34,46	0,00 %	0,00 %	51,63 %	178	224	87,31
33 - Promedio días de Inventario YTD	27,12	36,72	3,00 %	3,85 %	51,91 %	177	203	95,97
34 - Días de Ruptura YTD	82,14	41,36	5,00 %	6,41 %	42,07 %	213	140	4,31
Total			100,00 %	100,00 %	54,29 %	169	279	52,42

Fuente: Corporación Favorita
Elaborado por: Corporación Favorita
Recopilado por: María Caridad Moncayo

1.3.3. Inversiones en el capital de trabajo para el desarrollo de productos





















El capital de trabajo se resume en las cuentas corrientes de la empresa que incluyen activos y pasivos circulantes. Todas las decisiones sobre el manejo de estas cuentas repercuten en la liquidez de la empresa y el conocimiento de las técnicas de administración es indispensable para el crecimiento de la entidad. Mientras mayor sea el capital de trabajo, mayor posibilidad de pagar sus deudas en el momento de su vencimiento, pero por el contrario, menor rendimiento en el financiamiento. La cuantía del capital de trabajo debe provenir de la optimización de los inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y del efectivo para operar (EUMED, 2010).
















Los nuevos productos son indispensables para el crecimiento de la empresa y dependiendo de los objetivos que esta tenga se define el tipo de estrategia, innovar los productos ya existentes o desarrollar unos nuevos. Frente a los rápidos cambios en hábitos, tecnología y competencia, una empresa no puede confiar únicamente en los productos que ya tiene. Los clientes desean y esperan nuevos y mejores artículos. El desarrollo de nuevos productos empieza con la generación de ideas. Es necesario determinar qué producto/s, su target/s, intermediarios y mercados, y los objetivos que se quiere alcanzar con el desarrollo. La competencia hace todo lo posible para producirlos y, por ello, la necesidad de desarrollar nuevos productos (MARKETING Y COMUNICACIÓN, 2011).

KIKEMAR vio la necesidad de desarrollar nuevos productos que aporten al crecimiento del capital de la empresa. Para ello se estudió el entorno y las necesidades que tienen los consumidores. Los productos de KIKEMAR van dirigidos a un segmento de la población en específico, clase media, media-alta y alta. La decoración de los diferentes espacios dentro del hogar es importante en estas familias, por lo que de acuerdo a gustos en colores y tendencias adquieren productos que satisfagan la necesidad de tener una casa bien ambientada. En base a esto, KIKEMAR ha diseñado productos como individuales, posa vasos y stickers decorativos con diseños exclusivos que aportan al embellecimiento de los diferentes espacios de la casa (KIKEMAR, 2011).

IMAGEN 3

CATÁLOGO DE PRODUCTOS DE KIKEMAR

		<p>DELANTAL</p>  <p>Proteja su ropa al cocinar</p> <p>VARIOS COLORES</p>	<p>ESCRITORIO PORTÁTIL PORTA LAPTOP</p>   <p>CÓMODO, PORTABLE, SEGURO, MULTIUSO!</p>
<p>FUNDAS PARA REGALO</p>  <p>Fundas reusables con o sin impresión</p> <p>DISEÑO - TAMAÑO - COLOR</p>	<p>MESA PORTÁTIL CHAROL DESAYUNADOR</p>  <p>varios diseños</p>  <p>INNOVACIÓN - DISEÑO - CALIDAD</p>	<p>BOLSO MULTI USO</p>  <p>Bolso playero, escolar, de compras, etc.</p> <p>ALGODÓN CRUDO</p>	<p>INDIVIDUALES PARA MESA HERMOSOS DISEÑOS, RESISTENTES</p>  <p>TAMBIÉN EN TEXTIL</p> <p>DISEÑOS ESPECIALES PARA TEMPORADAS</p> <p>INNOVACIÓN - DISEÑO - CALIDAD</p>
<p>CARTUCHERAS y porta cosméticos</p>  <p>Prácticos porta cosméticos</p> <p>INNOVACIÓN - DISEÑO - PORTABLE</p>	<p>POSAVASOS</p>  <p>Hermosos diseños para proteger sus muebles de rayaduras y manchas</p> <p>INNOVACIÓN - DISEÑO - CALIDAD</p>	<p>ADHESIVOS DECORATIVOS</p> <p>Infantiles, casuales, para cocina, etc. fácil instalación, precortados.</p> <p>varios diseños</p> 	<p>ROMPECABEZAS INFANTIL</p>  <p>Ideales para los primeros años de los niños elaborados en FOMIX</p> <p>SEGUROS - EDUCATIVOS - DIVERTIDOS</p>
<p>ESCRITORIO PORTÁTIL PORTA LAPTOP</p>  <p>CÓMODO, PORTABLE, SEGURO, MULTIUSO!</p> <p>varios diseños</p>  <p>INNOVACIÓN - PROTECCIÓN - COMODIDAD</p>	<p>SLEEP BEBÉ</p>  <p>Coverter nocturno para bebé VARIOS COLORES</p> <p>INNOVACIÓN - PROTECCIÓN - COMODIDAD</p>	<p>ESCRITORIO PORTÁTIL PORTA LAPTOP</p>   <p>INNOVACIÓN - DISEÑO - CALIDAD</p>	<p>ZAPATERA</p>  <p>Optimiza el espacio para guardar el calzado</p> <p>PRACTICO - COLOR - DISEÑO</p>

<p>MESA PORTÁTIL CHAROL DESAYUNADOR</p>  <p>varios diseños</p>  <p>CÓMODO, PORTABLE, SEGURO, MULTIUSO!</p>	<p>FUNDAS PUBLICITARIAS</p> <p>Fundas multi tamaño - uso</p>  <p>ECOLÓGICAS - RESISTENTES - DURABLES</p>	 <p>INDIVIDUALES PARA MESA</p> <p>HERMOSOS DISEÑOS, RESISTENTES</p> <p>varios diseños</p>  <p>IMPERMEABILIDAD - TAMAÑO - DISEÑO</p>	<p>CARTERA</p> <p>IMPRESIÓN EN LONA TEXTIL</p>   <p>Forro interior en tela impermeable</p> <p>IMPERMEABILIDAD - TAMAÑO - DISEÑO</p>
 <p>POSAVASOS PARA MESA</p> <p>HERMOSOS DISEÑOS, RESISTENTES</p> <p>Diseños que convienen con nombres individualizados o por requisitos promocionales no diseño personal, corporativo, etc.</p>  <p>DISEÑO - HIGIENE - COMODIDAD</p>	<p>PORTA TOALLAS femeninas</p>  <p>Prácticas para llevarlas en la cartera</p> <p>DISEÑO - HIGIENE - COMODIDAD</p>	<p>MOUSE PAD</p>  <p>Complemento para tu computador</p> <p>DISEÑO - COLOR - CALIDAD</p>	<p>ADHESIVOS DECORATIVOS</p>  <p>ADHESIVOS PRECORTADOS INDIVIDUALES</p>
<p>ADHESIVOS DECORATIVOS</p> <p>Infantiles, casuales, para cocina, etc. fácil instalación, precortados.</p>  <p>kikemar</p> <p>www.kikemar.com</p> <p>INNOVACIÓN - DISEÑO - CALIDAD</p>	<p>CENEFAS ADHESIVAS</p>  <p>Diseños infantiles para decoración</p> <p>DECORACIÓN - INNOVACIÓN</p>	<p>PIZARRÓN CON BOLSILLO Y MARCADOR</p>  <p>Para colgar, varios diseños y colores</p> <p>DECORACIÓN - INNOVACIÓN - DISEÑO</p>	

Elaborado por: Fernando Arias, Diseñador Gráfico
Recopilado por: María Caridad Moncayo

CAPITULO II

ESTUDIO DEL MERCADO DE LA CAN Y PROMOCIÓN DE LAS EXPORTACIONES ECUATORIANAS POR PARTE DEL GOBIERNO

2.1. Antecedentes de la Comunidad Andina de Naciones

2.1.1. Descripción socio macroeconómica y cultural de los países miembros

La Comunidad Andina de Naciones es una organización subregional con personalidad jurídica internacional, fue creada en el año 1969 cuando se firmó el Acuerdo de Cartagena, inició sus funciones en el año 1997 en reemplazo del Pacto Andino, y estuvo conformada por 5 países, Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela y por los órganos e instituciones del Sistema Andino de Integración. Su objetivo fue *“promover el desarrollo equilibrado y autónomo de los países miembros por medio de la integración y la cooperación económica y social, con miras a procurar una mejora permanente en el nivel de vida de sus habitantes”* (CAN, 2012:pp. 1).

En abril del año 2006 Venezuela anunció su salida de la CAN argumentando que los convenios suscritos por Perú y Colombia con Estados Unidos eran contrarios a la normativa del bloque. Fue en abril del año 2011 cuando se concretó su salida puesto que se estableció que el retiro de la Comunidad no podía ser inmediato y debía esperar 5 años. A partir de esta salida definitiva, se convirtió en una comunidad de cuatro países que se propusieron avanzar en la profundización de una integración integral que contribuya de manera efectiva al desarrollo humano sustentable y equitativo (CAN, 2012).

Bolivia es un país minero, es el segundo productor de estaño internacionalmente, además produce otros minerales como el plomo, oro, plata y gas natural. Su producción agrícola consiste en oleaginosas, café, arroz, cítricos, papas, quinua, cereales, entre otros (CAN, 2012).

TABLA 2
INDICADORES ECONÓMICOS DE BOLIVIA

Variable	Unidades	2008	2009	2010
Población	Millones de habitantes	10 028	10 227	10 426
Producto Interno Bruto	Millones de dólares	15 385	17 217	18 215 e/
Producto Interno Bruto	Tasa de crecimiento anual	4,8%	0,4%	3,7%
PIB por habitante	Dólares	1 534	1 684	1 747
Inflación Anual	Variación acumulada ene-dic	11,9%	0,3%	7,2%
Exportaciones al Mundo	Millones de dólares	6 688	5 249	6 714
Importaciones del Mundo 2/	Millones de dólares	4 967	4 432	5 353
Exportaciones intracomunitarias	Millones de dólares	479	535	636
Participación en exportaciones al mundo	Porcentaje	7,16%	10,19%	9,47%

Fuente: Institutos Nacionales de Estadística y Banco Centrales
Elaborado por: Secretaría General de la Comunidad Andina - Proyecto Estadística
Recopilado por: María Caridad Moncayo

En la tabla 2 presenta los indicadores económicos de Bolivia y todos los parámetros de análisis presentan un crecimiento. Dentro de la Comunidad Andina sus exportaciones se han incrementado en casi 100 millones de dólares al año, esto se demuestra también con el aumento del PIB. Bolivia ocupa el segundo puesto a nivel mundial en el desarrollo de microfinanzas y esto se debe a que casi el 75% de su economía es informal y un 25% pertenece a las industrias grandes; lo que ha permitido el surgimiento, crecimiento y desarrollo de microempresas comerciales y de servicios (CAN, 2012).

La República de Colombia es un país agrícola, minero y con una industria en desarrollo. Es reconocido a nivel mundial por su producción cafetera. Sus cultivos se concentran en productos como algodón, caña de azúcar, cacao, plátano, arroz, cereales, papas, entre otros (CAN, 2012).

TABLA 3
INDICADORES ECONÓMICOS DE COLOMBIA

Variable	Unidades	2008	2009	2010
Población	Millones de habitantes	44 450	44 978	45 508
Producto Interno Bruto	Millones de dólares	244 440	233 498	250 707 e/
Producto Interno Bruto	Tasa de crecimiento anual	3,1%	0,8%	4,0%
PIB por habitante	Dólares	5 499	5 191	5 509
Inflación	Variación acumulada ene-dic	7,7%	1,99%	3,17%
Exportaciones al Mundo	Millones de dólares	37 626	32 784	39 552
Importaciones del Mundo 2/	Millones de dólares	39 669	32 898	40 683
Exportaciones intra-comunitarias	Millones de dólares	2456	2116	3063
Participación en exportaciones al mundo	Porcentaje	6,53 %	6,45 %	7,74 %

Fuente: Institutos Nacionales de Estadística y Banco Centrales
Elaborado por: Secretaría General de la Comunidad Andina - Proyecto Estadística
Recopilado por: María Caridad Moncayo

La tabla 3 explica las variaciones de los indicadores económicos colombianos desde el año 2008 hasta el año 2010. En términos generales se puede concluir que Colombia ha tenido un crecimiento económico lento, los porcentajes de crecimiento no superan el 1%. Todos los indicadores del 2009 demuestran un descenso debido a la crisis económica por la que atravesaron las potencias ese año y que repercutió en las economías del mundo (CAN, 2012).

En Perú la agricultura ocupa al 50% de la población, además la economía peruana se sustenta en las exportaciones de minerales como la plata, el cobre, el plomo, entre otros. Sus cultivos se concentran en el algodón, la caña de azúcar, maíz, café, cacao, etc. (CAN, 2012).

TABLA 4
INDICADORES ECONÓMICOS DE PERÚ

Variable	Unidades	2008	2009	2010
Población	Miles de habitantes	28 641	29 132	29 462
Producto Interno Bruto	Millones de dólares	127 256	127 054	140 852 e/
Producto Interno Bruto	Tasa de crecimiento anual	9,8%	0,9%	8,8%
PIB por habitante	Dólares	4 443	4 361	4 781
Inflación Anual	Porcentaje	7,3%	0,09%	2,08% /a
Exportaciones al Mundo	Millones de dólares	30 907	26 109	34 486
Importaciones del Mundo 2/	Millones de dólares	30 926	22 512	31 320
Exportaciones intra-comunitarias	Millones de dólares	1 579	1 538	1 984
Participación en exportaciones al mundo	Porcentaje	5,11%	5,89%	5,75%

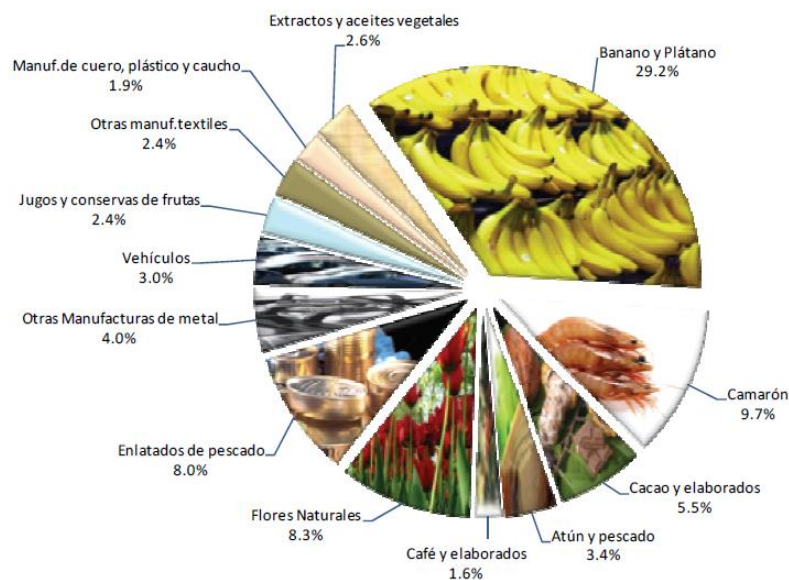
Fuente: Institutos Nacionales de Estadística y Banco Centrales
Elaborado por: Secretaría General de la Comunidad Andina - Proyecto Estadística
Recopilado por: María Caridad Moncayo

Los indicadores económicos peruanos muestran una tasa de crecimiento anual del 8%, excepto en el año 2009 por los motivos de la crisis económica mundial antes mencionados. La economía peruana se ha visto impulsada fundamentalmente por el aumento de la inversión y el consumo privados. En el año 2011 el sector comercio y el sector manufactura avanzaron 8,82% y 5,56% (CAN, 2012).

2.1.2. Balanza comercial Ecuador-CAN

La balanza comercial es el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período, el saldo es la diferencia entre exportaciones e importaciones. La balanza comercial se obtiene con la resta de las exportaciones y las importaciones, y hay dos tipos; positiva, cuando el valor de las importaciones es menor que el de las exportaciones y se denomina superávit comercial; negativa cuando el valor de las exportaciones es menor que el de las importaciones y se denomina déficit comercial (BAQUERO, 2010).

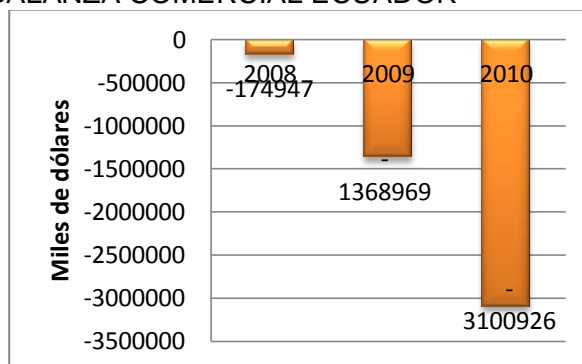
GRÁFICO 13
EXPORTACIONES NO PETROLERAS, % DE
PARTICIPACIÓN DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS



Fuente: Banco Central de Ecuador
 Recopilado por: María Caridad Moncayo

Desde el año 2008 hasta el año 2010 la composición de la oferta exportable ecuatoriana no se ha modificado, como muestra el gráfico 13, el petróleo y sus derivados, banano, flores, cacao, camarón, pescados, extractos y aceites vegetales, jugos y conservas de frutas, han sido los productos con una mayor salida hacia mercados internacionales. El Ecuador es exportador de materias primas lo que repercute en un déficit en la balanza comercial (PODERES, 2010).

GRÁFICO 14
BALANZA COMERCIAL ECUADOR



Fuente: Trade map
 Elaborado por: María Caridad Moncayo

En el gráfico 14 está representada la evolución de la balanza comercial del Ecuador con el mundo desde el año 2008 hasta el año 2010. Se ha incrementado el déficit comercial debido a que el Ecuador sigue siendo productor de materias primas principalmente y el valor de los productos exportados no se compara al importar tecnología (TRADEMAP, 2010).

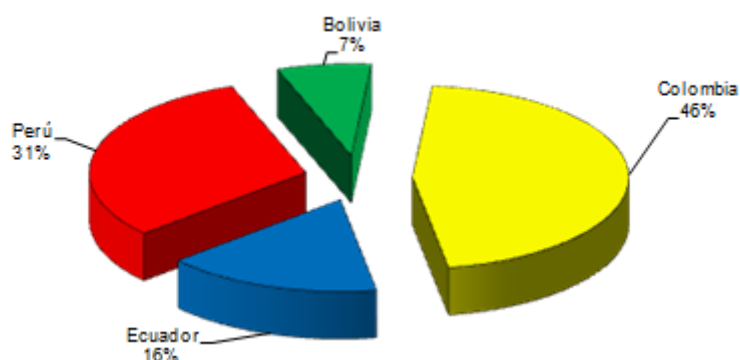
TABLA 5
PARTICIPACIÓN DE LAS EXPORTACIONES MANUFACTURERAS
DE LOS PAÍSES DE LA COMUNIDAD ANDINA AÑO 2011

PAIS EXPORTADOR	PAIS DE DESTINO			
	Bolivia	Colombia	Ecuador	Perú
Bolivia		95%	92%	49%
Colombia	100%		94%	84%
Ecuador	100%	92%		18%
Perú	99%	92%	95%	

Fuente: Secretaría de la Comunidad Andina
 Elaborado por: Estadística
 Recopilado por: María Caridad Moncayo

Como muestra la tabla 5, las exportaciones bilaterales intra comunitarias de productos manufacturados en el año 2010, tuvieron relevante importancia para cada uno de los países miembros de la Comunidad Andina. En Bolivia, los productos de industria manufacturera, representaron el 95 por ciento de las exportaciones a Colombia, el 92 por ciento de sus ventas al Ecuador y el 49 por ciento de ventas al mercado peruano. Las exportaciones de productos colombianos manufacturados representaron el 100 por ciento de sus ventas a Bolivia, el 94 por ciento a Ecuador y el 84 por ciento a Perú. En Ecuador los productos manufacturados representaron el 100 por ciento de sus ventas hacia el mercado boliviano, el 92 por ciento de sus exportaciones hacia Colombia y el 18 por ciento de sus ventas a Perú. En el caso de Perú, el rubro manufacturero representó el 99 por ciento de sus exportaciones hacia Bolivia, el 92 por ciento hacia Ecuador y el 95 por ciento hacia Colombia (CAN, 2011).

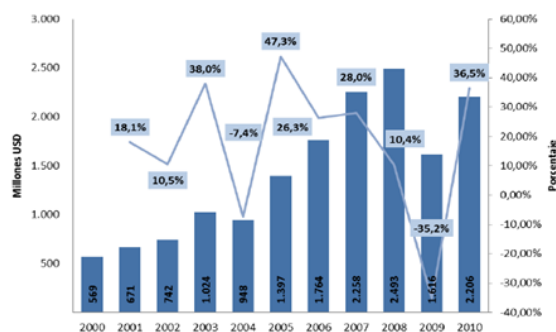
GRÁFICO 15
ESTRUCTURA DE LAS EXPORTACIONES
INTRA COMUNITARIAS



Fuente: Secretaría General de la CAN
 Elaborado por: Sistema Integrado de Comercio Exterior
 Recopilado por: María Caridad Moncayo

Para el año 2010, las exportaciones intra comunitarias de la industria manufacturera alcanzaron los 6 055 millones de dólares, de los cuales, el 46% corresponde a Colombia, seguido por Perú con el 31%, Ecuador con 16%, y por último Bolivia con un 7%. La CAN constituye el bloque más grande de partidas al que el Ecuador exporta, incluyendo a EEUU, a Europa, y a los países del medio oriente, llega a exportar de 80 a 90 partidas, mientras que a Colombia, Perú y Bolivia exporta 150 partidas arancelarias. En este mercado se ha podido diversificar las exportaciones ecuatorianas creciendo en productos de valor agregado (CAPEIPI, 2012).

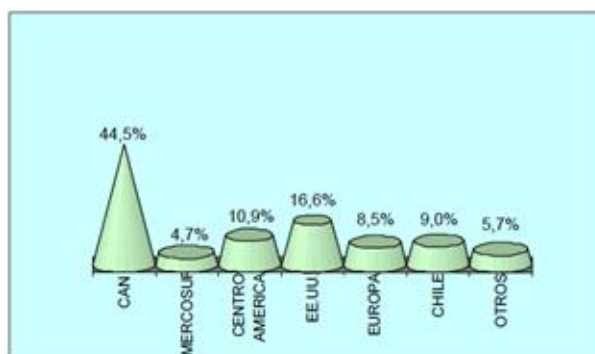
GRÁFICO 16
EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES
TOTALES DE LA CAN



Fuente: Banco Central
 Elaborado por: DT-CIP
 Recopilado por: María Caridad Moncayo

En el año 2010 las ventas hacia la CAN representaron el 12% del total de exportaciones del Ecuador, como muestra el gráfico 24, entre el año 2000 y el año 2010 las exportaciones ecuatorianas registraron un incremento promedio del 17% anual, El monto exportado pasó de \$569MM a \$2.205MM (CÁMARA DE INDUSTRIAS Y PRODUCCIÓN, 2011).

GRÁFICO 17
DESTINO DE LAS EXPORTACIONES
DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA



Fuente: PYMES Ecuador
Recopilado por: María Caridad Moncayo

El gráfico 17 describe la participación de las exportaciones de las MIPYES hacia los principales mercados. La CAN se encuentra en el primer lugar con un 44,5% de participación, seguido por EE.UU. con un 16,6% y Centro América con un 10,9% (CEPAL, 2012).

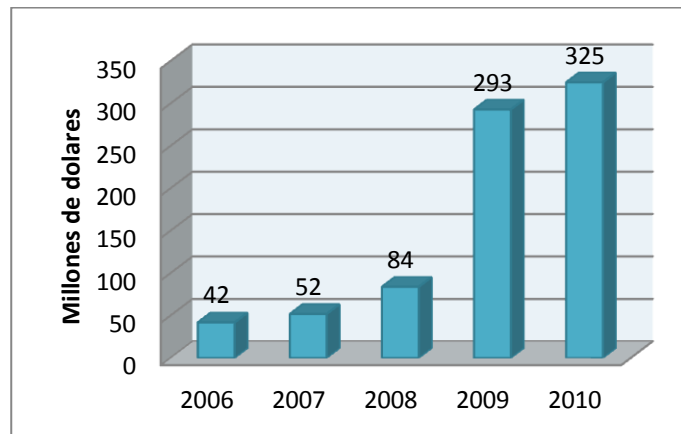
El mercado de la Comunidad Andina para el Ecuador representa un porcentaje importante en cuanto a las exportaciones. Tiene una zona de libre comercio que le permite tener acceso sin restricciones arancelarias al 15% del total de exportaciones no petroleras del Ecuador y le ha permitido consolidar un sector industrial que ha encontrado en los mercados andinos capacidad de ampliar el reducido mercado interno (COMEXI, 2012).

2.1.3. Evolución de las exportaciones del Ecuador hacia la CAN en productos de madera

El mercado de la Comunidad Andina a partir de su creación se ha convertido en un destino clave para las exportaciones ecuatorianas debido a los

acuerdos arancelarios que existen en los países miembros de la comunidad, los productos exportables manufacturados tienen demanda en este mercado.

GRÁFICO 18
EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES ECUATORIANAS
DE LA SUBPARTIDA 940360 HACIA LA COMUNIDAD ANDINA



Fuente: Trade Map
 Elaborado por: María Caridad Moncayo

En el gráfico 18 se muestra la evolución de las exportaciones para la subpartida 940360 “de los demás muebles de madera”, a la cual el producto portatop pertenece. En 4 años, las exportaciones de este tipo de muebles hacia la CAN han crecido en un 750%, lo que revela que los productos ecuatorianos de este tipo tienen una demanda creciente en este mercado y existe la posibilidad de abrir nichos de mercado con productos nuevos e innovadores (TRADEMAP, 2012).

TABLA 6
COMERCIO BILATERAL BOLIVIA-ECUADOR EN LA SUBPARTIDA 940360

Código del producto	Descripción del producto	Bolivia importa desde Ecuador			Bolivia importa desde el mundo		
		Valor en 2009	Valor en 2010	Valor en 2011	Valor en 2009	Valor en 2010	Valor en 2011
9403600000	Los demás muebles de madera	-	-	-	1,375	1,788	3,256

Fuente Trademap
 Elaborado por: María Caridad Moncayo

TABLA 7
COMERCIO BILATERAL COLOMBIA-ECUADOR EN LA SUBPARTIDA 940360

Código del producto	Descripción del producto	Colombia importa desde Ecuador			Colombia importa desde el mundo		
		Valor en 2009	Valor en 2010	Valor en 2011	Valor en 2009	Valor en 2010	Valor en 2011
9403600000	Los demás muebles y sus partes: Los demás muebles de madera	23	29	244	9,295	12,153	15,732

Fuente Trademap
 Recopilado por: María Caridad Moncayo

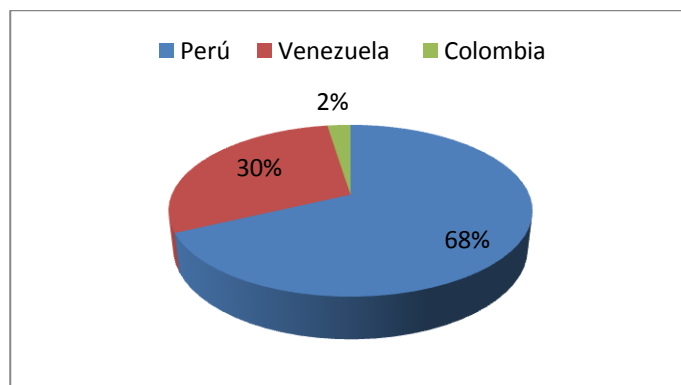
TABLA 8
COMERCIO BILATERAL PERÚ-ECUADOR EN LA SUBPARTIDA 940360

Código del producto	Descripción del producto	Perú importa desde Ecuador			Perú importa desde el mundo		
		Valor en 2008	Valor en 2009	Valor en 2010	Valor en 2008	Valor en 2009	Valor en 2010
9403600000	Los demás muebles y sus partes: Los demás muebles de madera	14	5	228	10,927	9,925	15,686

Fuente Trademap
 Recopilado por:: María Caridad Moncayo

En las tablas 6, 7 y 8 respectivamente se evidencia el comercio bilateral entre Bolivia, Colombia, Perú y Ecuador de los demás muebles de madera correspondiente a la subpartida 940360.

GRÁFICO 19
PARTICIPACIÓN DE LOS PAÍSES DE LA CAN EN LA SUBPARTIDA DE “LOS DEMÁS MUEBLES DE MADERA”



Fuente: Trade Map
 Elaborado por: María Caridad Moncayo

El gráfico 19 describe a Perú como el principal receptor de las exportaciones ecuatorianas de “los demás muebles de madera” en el año 2010, seguido por Venezuela con el 30%, y por último Colombia con el 2%. Bolivia no registra datos. Este fue el último año que Venezuela formó parte de la CAN, por lo tanto las concesiones arancelarias ya no tendrán vigor en el mercado venezolano (TRADEMAP, 2012).

2.2. Las MIPYMES en el Ecuador

2.2.1. Descripción de las MIPYMES

Las siglas MIPYMES representan a las micro, pequeñas y medias empresas. Una organización MIPYME es un ente productivo o de servicios que genera empleo y productividad en el país abasteciendo la demanda de empresas nacionales e internacionales (UPS, 2011).

GRÁFICO 20
CARACTERÍSTICAS DE LAS MIPYMES

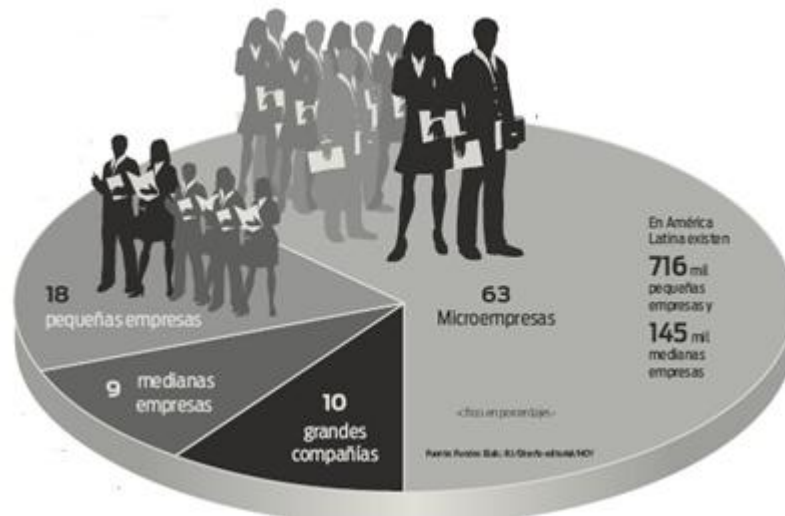


Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad
Elaborado por: María Caridad Moncayo

Para determinar si una empresa se encuentra dentro del grupo de las MIPYMES se deben tomar en cuenta algunos parámetros como lo muestra el

gráfico 20; el personal que trabaja en la empresa, las ventas brutas anuales y el valor de los activos productivos como se explica en el gráfico superior. Estos grupos de empresas son generadoras de fuentes de empleo, ayudan de manera directa a la sostenibilidad de los hogares y por lo tanto a la economía del Ecuador, el 70% de la fuerza laboral pertenece a esta clasificación de empresas y produce el 23% del PIB no petrolero del país (EL HOY, 2011).

GRÁFICO 21
EMPLEOS QUE GENERAL LAS PYMES EN AMÉRICA LATINA



Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad
Recopilado por: María Caridad Moncayo

En Latinoamérica las micro, pequeñas y medianas empresas se consolidan en la región, existen 716 mil pequeñas empresas y 145 mil medianas, las cuales generan el 88% del total de empleos y están relacionadas con el sector comercial, mientras que las grandes compañías representan el 10%. Según datos de Fedexpor las PYMES representan el 85% de sociedades inscritas (EL HOY, 2011).

2.2.2. Políticas de promoción de exportaciones

El presidente ecuatoriano Rafael Correa en el año 2009 empezó con el desarrollo de la nueva institucionalidad de promoción y exportaciones en la cual se diseñaron políticas que están manejadas por el Estado ecuatoriano. En el mes de octubre del año 2010 se reformó en la Asamblea Nacional el Código de la

producción, en el que incluye en el título IV, el fomento y la promoción de las exportaciones. En el artículo 106 se describe que el Estado fomentará la producción orientada a las exportaciones y las promoverá mediante mecanismos como:

- a.** Acceso a los programas de preferencias arancelarias, liberalización comercial u otro tipo de ventajas derivadas de acuerdos comerciales multilaterales, regionales o bilaterales, para los productos o servicios que cumplan con los requisitos de origen aplicables, o que gocen de dichos beneficios;
- b.** Derecho a la devolución de Impuesto al Valor Agregado pagado en la adquisición local de bienes y servicios destinados a la elaboración o producción de bienes y servicios que se exporten, de conformidad con la legislación tributaria;
- c.** Derecho a la devolución condicionada total o parcial de impuestos pagados por la importación de insumos y materias primas incorporados a productos que se exporten, de conformidad con lo establecido en este Código;
- d.** Derecho a acogerse a los regímenes especiales aduaneros, con suspensión del pago de derechos arancelarios e impuestos a la importación y recargos aplicables de naturaleza tributaria, de mercancías destinadas a la exportación, de conformidad con lo establecido en el libro V de este Código;
- e.** Asistencia o facilitación financiera prevista en los programas generales o sectoriales que se establezcan de acuerdo al programa nacional de desarrollo;
- f.** Asistencia en áreas de información, capacitación, promoción externa, desarrollo de mercados, formación de consorcios o uniones de exportadores y demás acciones en el ámbito de la promoción de las exportaciones, impulsadas por el Gobierno nacional; y,
- g.** Derecho a acceder a los incentivos a la inversión productiva previstos en la presente ley y demás normas pertinentes (EL DIARIO, 2011).

En el artículo 107 se determina que una institución financiera pública establecerá y administrará un mecanismo de seguro de crédito a la exportación, con el objeto de asegurar el valor de los bienes o servicios vendidos al exterior en caso de no pago. En el artículo 108 se crea el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones⁵ (COMEXI, 2011).

2.2.3. Instituciones de apoyo a las MIPYMES al momento de exportar

Existen instituciones de apoyo a las PYMES del gobierno e independientes, a partir de la reforma al Código de la Producción en el año 2010 los Ministerios de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración y de Industrias y Productividad se han hecho cargo de la promoción de las exportaciones ecuatorianas. Además en esta reforma se creó el Instituto de promoción de exportaciones e inversiones que está suscrito a la Cancillería (MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, 2012).

El Ministerio de Relaciones Exteriores cuenta con una dirección de promoción de exportaciones que tiene como misión dirigir, coordinar y promover la promoción de exportaciones haciendo énfasis en la diversificación de mercados de destino y de productos de exportación; la sustitución de proveedores cuando sea del caso; la complementariedad productiva; la inclusión de pequeños y medianos productores y otras unidades productivas; las desconcentración zonal de los procesos que contribuyan prioritariamente a los objetivos de desarrollo del Ecuador; así como articular y controlar la implementación de las estrategias, políticas, lineamientos y directrices en ámbitos de su competencia (MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, 2012).

El Ministerio de Industrias y Productividad cuenta con una subsecretaría de comercio e inversiones cuya misión es desarrollar políticas de comercio e inversiones, que dinamicen la producción nacional, garanticen condiciones leales y equitativas de competencia, mejoren la competitividad y propendan a satisfacer las necesidades del consumidor. De este ministerio han salido dos programas de fomento para las exportaciones de las MIPYMES ecuatorianas llamados

⁵ Código orgánico de la producción

EXPORTAPYME y EXPORTAFÁCIL. El primero contribuye al incremento de las exportaciones ecuatorianas, mediante la mejora de su productividad y competitividad, asistencia técnica para acceder a mercados internacionales, mejoramiento de la calidad de producción y de la oferta exportable. El segundo es una herramienta que facilita las exportaciones ecuatorianas; orientada a fomentar la inclusión de las MIPYMES y artesanos en los mercados internacionales, contribuyendo con la competitividad del Ecuador, brinda un sistema simplificado, ágil y económico de exportaciones por envíos postales a través del operador postal público (MIPRO, 2012).

El Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones se encarga de ejecutar las políticas y normas de promoción de exportaciones e inversiones del país, con el fin de promover la oferta de productos tradicionales y no tradicionales, los mercados y los actores del Ecuador, propiciando la inserción estratégica en el comercio internacional. Cuenta con una red de 4 oficinas regionales encargadas de mantener contacto con los productores y exportadores nacionales y con 27 oficinas comerciales en el exterior enfocadas en las investigación, negociación y apertura de mercados que benefician al Ecuador (MIPRO, 2012).

FEDEXPOR fue creada en el año 1976 como una entidad civil, privada con finalidad social y pública, sin ánimo de lucro, sus miembros son personas naturales o jurídicas, dedicadas a la actividad de exportación de bienes y servicios, así como aquellas que presten servicios conexos al comercio exterior. Su misión es el impulso de la actividad exportadora de valor agregado, el liderazgo en el desarrollo competitivo y sustentable del sector exportador ecuatoriano. Sus principales líneas de trabajo son:

- representación gremial,
 - asesoría en comercio exterior,
 - centro de entrenamiento gerencial, y
 - programa de aseguramiento de calidad y productividad
- (FEDEXPOR, 2012).

La CORPEI es una institución sin fines de lucro que se encarga de la promoción privada de las exportaciones e inversiones para el desarrollo

económico y competitivo del Ecuador. Cumplen un rol articulador entre los sectores público-privado y los contactos a nivel mundial. Ofrecen servicios con valor agregado además de las herramientas de gestión comercial (CORPEI, 2012).

Las MIPYMES en Ecuador poseen potencial para generar producción, empleo e ingresos, con el apoyo de las instituciones gubernamentales y privadas más la asistencia técnica internacional están en condiciones de convertirse en el motor del desarrollo del país alcanzando un porcentaje de participación mayor en los mercados internacionales.

2.2.4. Ventajas de formar parte de un consorcio de exportación

Un consorcio de exportación es una asociación voluntaria de empresas en las que las debilidades comunes de sus miembros constituyen el fundamento de la unión. Estos consorcios tienen el objetivo ofertar bienes y servicios de sus miembros en los mercados internacionales y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas con el fin de alcanzar los mercados claves y tener acceso a la tecnología más reciente (ONUDI, 2004).

La mayoría de los consorcios son entidades sin fin de lucro y prestan servicios exclusivamente a las empresas que pertenecen a ellos, los miembros de un consorcio de exportación conservan su autonomía financiera, jurídica y de gestión y todas las empresas participantes conservan su condición jurídica inicial y la administración de cada empresa conserva su independencia. Hay diferentes tipos de consorcios de exportación, los que promueven los productos de sus miembros y los que los venden directamente (ONUDI, 2004).

Debido a su tamaño, las MIPYMES que trabajan solas tienen dificultades para establecerse en los mercados internacionales, no poseen los conocimientos requeridos ni los medios financieros necesarios. Los requisitos de regulación internacionales son estrictos, las cantidades y calidad exigidas por estos mercados pueden no corresponder a la producción de una sola PYME y por lo tanto los productos se vuelven menos atractivos para los compradores extranjeros. Al momento de formar parte de un consorcio se comparten conocimientos, recursos

financieros y contactos, las MIPYME pueden aumentar sus posibilidades de exportación y reducir los costos y los riesgos que implica la penetración en mercados extranjeros (ONUDI, 2004).

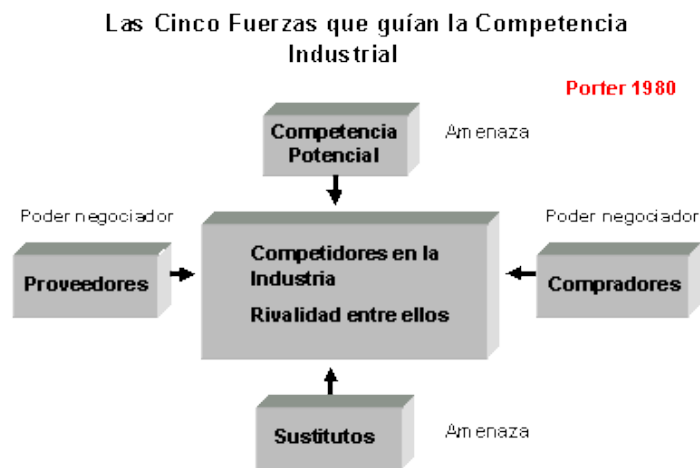
2.3. Descripción del pensamiento

2.3.1. Descripción de las 5 fuerzas competitivas y la ventaja competitiva de Michael Porter

La primera contribución de Michael Porter fue el artículo "Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia", publicado en 1979 en Harvard Business Review, en el que expone el modelo de las cinco fuerzas competitivas (MATERIABIZ, 2011).

Existen cinco fuerzas que fijan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo en un mercado, determinan cuales son las tendencias, las reglas de juego y las restricciones de acceso a la industria. Es por eso que el atractivo de un sector industrial depende no sólo de los competidores directos, sino también de la existencia de productos sustitutos, de los competidores potenciales, de la fuerza de clientes y proveedores, y del juego de las barreras de entrada y de salida (MANAGERSMAGAZINE, 2009).

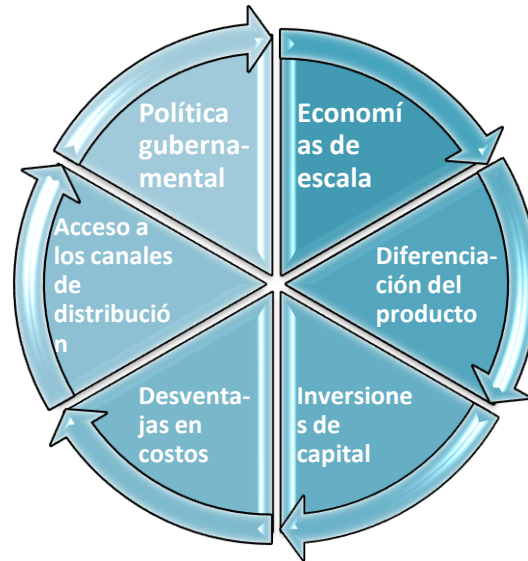
GRÁFICO 22
LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: Fuerzas Competitivas de Michael Porter
Recopilado por: María Caridad Moncayo

Lo ideal para este modelo es definir una defensa, la cual consiste en implementar barreras de entrada alrededor de una fortaleza de la empresa que se constituye en una ventaja competitiva. Michael Porter identificó seis barreras que pueden crear una ventaja competitiva:

GRÁFICO 23
BARRERAS DE VENTAJA COMPETITIVA



Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad
Elaborado por: María Caridad Moncayo

El éxito de la estrategia competitiva que la empresa adopte depende de la efectividad con la que esta maneje los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. El acelerado cambio tecnológico está creando nuevas formas de competencia; la desregularización ha cambiado las reglas en los mercados, y estos se han vuelto más complejos e impredecibles. Las empresas reaccionan más rápidamente a sus competidores debido a la velocidad a la cual los flujos de información se mueven. Todo esto demuestra que no es posible esperar a la acción del competidor para tomar una reacción, lo importante es anticiparse y prepararse para cualquier situación (MANAGERSMAGAZINE, 2009).

2.3.2. Análisis FODA

El FODA es una herramienta de análisis estratégico que examina la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el

cual compite, puede ser usado por todos los departamentos de la empresa y en diferentes unidades de análisis como el producto, el mercado, corporación y división. El análisis FODA arroja las estrategias de marketing y el estudio general del mercado, se resaltan las fortalezas y las debilidades internas cuando se hace una comparación con la competencia directa, y las oportunidades y amenazas al analizarlo dentro del entorno. Provee el material y la información necesarias para el proceso de planeación estratégica de la empresa, ayuda en la implantación de acciones, medidas correctivas y en la generación de proyectos de mejora internos y externos (FLORES, EDWARD, 2011).

Este análisis se construye a través de una matriz de doble entrada, horizontal y vertical, en el primero se analizan los factores positivos y negativos en la que nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos, mientras que en el segundo se analizan los factores internos, los controlables, y los factores externos considerados no controlables (INFOPYME, 2012).

GRÁFICO 24
FODA

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

Fuente: Infopyme
Elaborado por: María Caridad Moncayo

Las fortalezas son todos los elementos internos y positivos que diferencian a la compañía de otras empresas iguales; las oportunidades son aquellas situaciones externas positivas que se crean en el entorno y que al ser identificadas pueden ser aprovechadas; las debilidades son problemas internos, que cuando se los identifica se puede desarrollar una estrategia adecuada para

eliminarlos; y finalmente las amenazas son situaciones negativas externas que pueden impedir el logro de los objetivos de la empresa, pero al ser identificadas a tiempo conlleva a diseñar una estrategia para evadirlas (INFOPYME, 2012).

2.3.3. Aplicación de los pensamientos en el emprendimiento

FODA KIKEMAR

TABLA 9
FODA KIKEMAR



Elaborado por: María Caridad Moncayo

Descripción del FODA KIKEMAR

- Fortalezas
 - Diseño → Kikemar cuenta con un banco de más de 19 millones de imágenes las cuales adquiere de shutterstock.com y ofrece a sus clientes dependiendo sus requerimientos. Estas imágenes están clasificadas en categorías la cual facilita su elección.

- Personalización → El cliente tiene la posibilidad de escoger diseños que se ajusten a sus necesidades por ejemplo, que vayan acorde a colecciones establecidas o a temporadas específicas como; navidad, día de la madre, san Valentín. Adicionalmente, a estas imágenes escogidas por los clientes, se las puede modificar en colores, tamaño y texto.
- Contactos → Kikemar ha adquirido contactos que le han facilitado el ingreso a los diferentes mercados, nacionales e internacionales.

TABLA 10
CONTACTOS KIKEMAR

CONTACTOS	MERCADO	PAÍS
Subgerente de compras	Corporación Favorita	Ecuador
Gerente de compras	Corporación Favorita	Ecuador
Gerente Comercial	Corporación Favorita	Ecuador
Gerente compras menaje de hogar	Sukasa	Ecuador
Subgerente de compras menaje de hogar	Sukasa	Ecuador
Gerente de compras tecnología	Paco	Ecuador
Gerente de marketing	Paco	Ecuador
Gerente de compras artículos de hogar	Fybeca	Ecuador
Gerente regional	Corporación Favorita	Colombia
Gerente de compras menaje de hogar	Falabella	Chile
Gerente de compras menaje de hogar	Reply	Chile
Gerente de compras menaje de hogar	Casa Ideas	Chile
Gerente de compras menaje de hogar	Paris	Chile

Elaborado por: María Caridad Moncayo

- Exclusividad → KIKEMAR ofrece a sus clientes exclusividad en sus diseños, trabaja en base a sus necesidades y requerimientos.

- **Debilidades**

- Quiebre de inventarios → Debido a que el diseño del producto no es el mismo para cada cliente, y el proceso productivo tarda 1 mes aproximadamente, no se cuenta con un stock con el que se puede hacer reposiciones inmediatamente lo que causa que se deje de vender el producto por un periodo de tiempo.

- Capacidad de producción → La empresa tiene 2 personas que se ocupan de todas las actividades de la empresa, independientemente de la mano de la obra

subcontratada, es por eso que no se podría cubrir una demanda superior de la que satisface actualmente que es de 300 unidades mensuales sean portátiles o charoles.

- Pocos productos → Hasta el año 2011 la empresa ofrece 2 productos en el mercado nacional; charoles desayunadores y portátiles.

- Mano de obra informal → La subcontratación de mano de obra, carpintero y costureras provoca un retraso en el tiempo de producción por la falta de eficiencia y compromiso al no formar parte directamente de la empresa. Se trabaja con 1 carpintero que se encarga de cortar y dar forma a la madera y 2 costureras que realizan los trabajos con las telas.

- Falta de liquidez → Los plazos de pago de los clientes son de 45 a 60 días a partir de la fecha de entrega y no permiten cubrir la demanda futura del producto. Existe una alternativa que es negociar la factura con el banco, de esa forma se adquiere el dinero en un menor plazo pero a una tasa de interés del 25% anual

- Infraestructura → La empresa no cuenta con una infraestructura adecuada para la producción de los productos, se adecuó un espacio en la casa de una de las socias pero al ir desarrollando nuevos productos y con más demanda de los productos se requiere alquilar un espacio físico y máquinas para aumentar la capacidad de producción.

- Corta experiencia de la empresa → Kikemar tiene 2 años de experiencia en el mercado ecuatoriano.

- Oportunidades

- Apertura de mercados → Existe la posibilidad de entrar a mercados como Fybeca, Locuras, y de implementar una línea de hogar con marca propia para vender directamente a los clientes finales, usuarios de los productos.

- Exportación → Los mercados extranjeros han sido explorados y estamos en capacidad de competir en precios y calidad con productos similares ofertados internacionalmente. Se está negociando en países como Chile; Falabella, Paris, Casa ideas y Reply, y Colombia; Superexitos.

- Legalización del emprendimiento → Kikemar está en proceso de constitución como compañía limitada, esto le permitirá acceder a mayores beneficios crediticios.

- Diversificación de productos → Desarrollar otros productos de hogar es uno de los principales objetivos de la empresa. En este año 2012, se ha desarrollado más productos de hogar como; individuales de plástico y tela, mouse pads, delantales, fundas de regalo, fundas ecológicas promocionales, zapateras de tela, pizarrones para cocina, cartucheras, cosmetiqueras, pufs, organizadores de escritorio, que están listos para ser presentados en el mercado nacional e internacional.

- Políticas de promoción de la producción ecuatoriana → El Gobierno actual ofrece oportunidades en cuanto a créditos, consultorías, oportunidades de negocio a las microempresas.

- Amenazas

- Productos sustitutos → La competencia en cuanto a los portátiles son productos de plástico, que tienen el mismo uso pero que no brindan la misma comodidad y a precios altos. Existen charoles de madera con un color crudo que de igual forma no brindan la misma comodidad ni exclusividad.

- Limitado acceso a créditos → La empresa no cuenta con patrimonio ni experiencia necesaria (empresa legalmente constituida obligada a llevar contabilidad), razones por la cual no existe una garantía que permita acceder a un crédito fácilmente, existe cooperativas que brindan créditos a microempresas o personas naturales pero son por un valor mínimo.

- Productos importados→ Se compite con productos importados mayormente de la China, con marcas como; Maxell

- Poder de negociación de los compradores→ Al ser los clientes, las empresas más grandes de autoservicio del Ecuador como; Corporación Favorita y Comohogar y que tienen proveedores nacionales y extranjeros, es necesario ajustarse a sus políticas para lograr posicionar productos en sus tiendas.

- Productos suntuarios→ Los productos Kikemar no son considerados de primera necesidad y están dirigidos a personas de clase media, media-alta y alta.

CAPITULO III INTERNACIONALIZACIÓN DEL PRODUCTO

Las PYMES desarrollan estrategias de internacionalización para crecer y sobrevivir. La globalización impulsa a las empresas a aprovechar las oportunidades que la apertura de los mercados trae, por esto se diseñará un Plan Logístico para exportar el producto Portallaptop de madera a la Comunidad Andina, países que por la cercanía, los rasgos culturales y las preferencias arancelarias se convierten en mercados atractivos.

3.1 Normativa establecida en el Acuerdo de Cartagena para el comercio de productos entre los miembros

El Acuerdo de Cartagena tiene un programa de liberación que se aplica a la universalidad de los productos donde se estipula la eliminación de los gravámenes y las restricciones de cualquier tipo que incidan sobre la importación de productos originarios del territorio de cualquier país miembro. Gravámenes se consideran los derechos aduaneros y cualquier otro recargo equivalente sea de carácter fiscal, monetario o cambiario, que incidan sobre las importaciones y las restricciones de todo tipo son cualquier medida de carácter administrativo, financiero o cambiario, mediante la cual un país miembro impida o dificulte las importaciones, por decisión unilateral. Los productos originarios de un país miembro gozarán en el territorio de otro país miembro el mismo tratamiento que se aplica a productos similares nacionales en cuanto a impuestos, tasas y otros gravámenes internos (CAN, 2012).

3.1.1. Acuerdos comerciales y tarifas arancelarias

Históricamente el Ecuador ha firmado Acuerdos comerciales bilaterales o multilaterales, que le otorgan el beneficio de preferencia arancelaria total o parcial para el ingreso de productos ecuatorianos a los países que constan en dichos Acuerdos, por esta razón la política de comercio exterior se ha propuesto el establecimiento de convenios y tratados comerciales, ya sea de libre comercio o de tratamiento preferencial, para eliminar o disminuir la discriminación en los aranceles aduaneros de un país contra los productos originarios de otro, o para

reducir las barreras para arancelarias o trámites que deben seguir para ingresar. El esquema de integración económica más importante para Ecuador es el de la CAN, Acuerdo con el que el Ecuador tiene libertad de intercambio comercial con Bolivia, Colombia y Perú, países miembros del bloque (PROECUADOR, 2012).

El Ecuador, al ser miembro de la CAN esta dentro de una unión aduanera, un área de libre comercio que le permite tener acceso sin restricciones arancelarias al 15% del total de exportaciones no petroleras del Ecuador. En esta unión se eliminan todas las barreras para todos los productos del área y se establece una política exterior común, con estas medidas se incrementa la eficiencia económica y la unión entre los estados miembros (CIP, 2012).

TABLA 11
TARIFA ARANCELARIAS Y ACUERDOS COMERCIALES
APLICADOS POR BOLIVIA A ECUADOR EN LA SUBPARTIDA 940360

Código de Producto	Descripción del Producto	Descripción Régimen Comercial	Tarifa Aplicada	Equivalente Tarifa del Total Ad Valorem (estimado)
9403600000	Los demás muebles y sus partes: Los demás muebles de madera	Preferencial arancelaria para países de la CAN	0.00%	0.00%

Fuente: Marketmap
 Recopilado por: María Caridad Moncayo

TABLA 12
TARIFA ARANCELARIAS Y ACUERDOS COMERCIALES
APLICADOS POR COLOMBIA A ECUADOR EN LA SUBPARTIDA 940360

Código de Producto	Descripción del Producto	Descripción Régimen Comercial	Tarifa Aplicada	Equivalente Tarifa del Total Ad Valorem (estimado)
9403600000	Los demás muebles y sus partes: Los demás muebles de madera	Preferencial arancelaria para países de la CAN	0.00%	0.00%

Fuente: Marketmap
 Recopilado por: María Caridad Moncayo

TABLA 13
TARIFA ARANCELARIAS Y ACUERDOS COMERCIALES
APLICADOS POR PERÚ A ECUADOR EN LA SUBPARTIDA 940360

Código de Producto	Descripción del Producto	Descripción Régimen Comercial	Tarifa Aplicada	Equivalente Tarifa del Total Ad Valorem (estimado)
9403600000	Los demás muebles y sus partes: Los demás muebles de madera	Preferencial arancelaria para países de la CAN	0.00%	0.00%

Fuente: Marketmap
Recopilado por: María Caridad Moncayo

Las tablas 11, 12 y 13 muestran que para el producto escritorio portátil de madera no existen barreras arancelarias debido a que el Ecuador pertenece a la CAN y es partícipe de las preferencias arancelarias del Acuerdo, sin embargo los acuerdos comerciales se hacen válidos al presentar el certificado de origen que confirme que el producto fue elaborado en el Ecuador (MARKETMAP, 2012).

3.1.2. Normas de origen

Las normas de origen cumplen el objetivo de comprobar el país donde la mercancía fue producida en base a criterios previamente definidos, estas normas son necesarias para la ejecución de distintos instrumentos de política comercial, como la aplicación de tarifas arancelarias o para arancelarias preferenciales de importación o la concesión de cupos arancelarios (FEDEXPOR, 2012).

En el caso puntual de la CAN, las normas de origen son fundamentales para asegurar que los beneficios del mercado ampliado alcancen sólo a los productos de los países comprometidos en la integración, a través de ellas, se establecen las condiciones mínimas que debe cumplir la mercancía para ser considerada originaria⁶. La Decisión 416, en lo que respecta a como clasifican como originarias las mercancías, define el concepto de íntegramente producidos, que incluye:

⁶ <http://www.comunidadandina.org/origen.htm>

- a. Los productos de los reinos mineral, vegetal y animal incluyendo los de caza y pesca, extraídos, cosechados o recolectados, nacidos o capturados en su territorio o en sus aguas territoriales, patrimoniales y zonas económicas exclusivas;
- b. Los productos del mar extraídos fuera de sus aguas territoriales, patrimoniales y zonas económicas exclusivas por barcos propios de empresas establecidas en el territorio de cualquier País Miembro, fletados o arrendados, siempre que tales barcos estén registrados o matriculados de acuerdo con su legislación interna.
- c. Las mercancías producidas a bordo de barcos fábrica a partir de peces, crustáceos, y otras especies marinas, obtenidos del mar por barcos propios de empresas establecidas en el territorio de cualquier País Miembro, o fletados, o arrendados, siempre que tales barcos estén registrados o matriculados de acuerdo con su legislación interna.
- d. Los desechos y desperdicios que resulten de la utilización, o consumo, o de procesos industriales realizados en el territorio de cualquier País Miembro del Acuerdo de Cartagena, que sean utilizables únicamente para recuperación de materias primas.
- e. Mercancías elaboradas en el territorio de cualquier País Miembro del Acuerdo de Cartagena exclusivamente a partir de productos contenidos en los literales precedentes.

Se consideran originarias aquellas mercancías elaboradas en su totalidad con materiales originarios del territorio de cualquiera de los Países Miembros.

También se consideran originarias cuando cumplen con los requisitos específicos de origen REOs vigentes en la Comunidad Andina, estos son fijados por la Secretaría General para los productos que así lo requieran y prevalecen sobre los criterios generales de origen. Los REOs se hacen necesarios cuando las Normas Especiales resultan inadecuadas para determinadas producciones o para estimular innovaciones tecnológicas que favorezcan la competitividad, actualmente están en vigencia algunos requisitos para mercancías de sectores como el automotor, químicos, textiles, oleaginosa, entre otros.

Cuando se utilizan materiales no originarios en la producción de la mercancía, esta puede calificar como originaria si:

1. Resulta del proceso de producción o transformación que confiere a los materiales no originarios una nueva individualidad, reflejada en que la mercancía se clasifica en una partida diferente de la de los materiales. En uno de sus artículos, la Decisión 416 establece que operaciones no se consideran procesos de producción o transformación.
2. El valor CIF de los materiales no originarios no excede el 50% del valor FOB de exportación de la mercancía, para Bolivia y Ecuador este porcentaje es 60%.

Otro concepto importante en la determinación del origen de la mercancía es la expedición directa de las mercancías, por la que se considera originaria cuando la mercancía es:

- Transportada únicamente a través del territorio de la CAN;
- Transportada en tránsito a través del territorio de uno o más países no pertenecientes a la CAN, estando bajo la vigilancia de la autoridad aduanera competente en tales países y, se cumplen las siguientes condiciones:
 - a. El tránsito esté justificado por razones geográficas o por consideraciones relativas a requerimientos del transporte;
 - b. No estén destinadas al comercio, uso o empleo en el país de tránsito; y
 - c. No estén expuestas, durante su transporte y depósito, ninguna operación distinta a la carga y descarga o manipulación para mantenerlas en buenas condiciones o asegurar su conservación.

El cumplimiento de las normas de origen se comprueba con la emisión del Certificado de Origen el cual se otorga después de la declaración del productor⁷.

⁷ Normas de origen que rigen en el Marco de la Comunidad Andina

3.1.3. Barreras para-arancelarias

Se consideran barreras para-arancelarias todas aquellas medidas, diferentes del arancel, que impiden el libre flujo de mercancías entre los países, se incluyen las medidas que estimulan artificialmente la producción y el comercio. El número de barreras no-arancelarias existentes es amplio, sin embargo existen algunas que son las más comunes en el comercio internacional de mercancías. Las barreras no arancelarias pueden ser cuantitativas y cualitativas, formales o informales, legítimas o ilegítimas, etc.

Dentro de las barreras más usuales se puede señalar:

- Contingente arancelario: Establecimiento de una cantidad o un valor máximo de importación de un producto, sujeta a la aplicación de un derecho de importación bajo o nulo. Cuando se superan los límites establecidos, suelen incrementarse los derechos de importación. Se establece un período de tiempo dentro del cual tiene vigencia el contingente.
- Precios de entrada: Este sistema establece el precio mínimo por debajo del cual la mercadería importada debe pagar derechos adicionales que se suman al derecho de aduana. Dichos derechos tienen como objetivo llevar el precio de importación al nivel del precio de entrada, con lo cual los gravámenes crecen a medida que la diferencia entre ambos precios se hace mayor.
- Precios de referencia: Mecanismo estabilizador de precios que se aplica con el objeto de proteger la producción nacional de las fluctuaciones extremas de precios de los precios internacionales. Las bandas de precios se fijan cada año, con un piso y un techo, de manera que los productos importados no ingresen a menor valor que el precio fijado, aun cuando su precio internacional caiga.
- Restricciones sanitarias y fitosanitarias: Son requisitos relativos a las características sanitarias y fitosanitarias del producto que exceden los estándares utilizados internacionalmente.

- Licencias de importación: Medida de carácter administrativo por medio de la cual se controlan las importaciones que realiza el país (PROECUADOR, 2012).

Otro de tipo de barrera no-arancelarias que se puede encontrar son las salvaguardias, los derechos compensatorios, el etiquetado, requisitos técnicos, trámites aduaneros excesivos, acuerdos preferenciales con terceros países, los subsidios entre otros (ARQUIS, ALEJANDRA, 2009).

3.2. Logística

3.2.1. Incoterms

Los Incoterms “International Commerce Terms” son un conjunto de reglas para la interpretación de los términos comerciales en un contrato de venta internacional, son publicados y actualizados regularmente por la Cámara Internacional de Comercio. Tienen impacto positivo en cuanto a varios aspectos, el impacto comercial que establece ventajas competitivas, el legal que establece y determina derechos y obligaciones de las partes en cuestión a la entrega de mercancías, el fiscal que determina las cantidades deducibles y/o incrementables en transacciones internacionales y el aduanal que establece parte de la base gravable a través del desglose de incrementables.

Los Incoterms determinan:

- En que momento y donde se produce la transferencia de riesgos sobre la mercadería del vendedor hacia el comprador.
- El lugar de entrega de la mercadería.
- Quién contrata y paga el transporte
- Quién contrata y paga el seguro
- Qué documentos tramita cada parte y su costo (BUSSINESSSCHOOL, 2011).

En el Ecuador el incoterm mas utilizado en las negociaciones de comercio exterior es el FOB, libre a bordo en puerto de carga acordado; esto significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía sobrepasa la borda del buque en

el puerto de embarque convenido, el comprador debe asumir todos los costos y riesgos de la pérdida o daño de la mercancía desde aquel punto. El término FOB exige al vendedor despachar la mercancía en aduana para la exportación y se recomienda que sea utilizado para el transporte por mar. Los costos que implica este término varían de acuerdo al puerto de embarque y al peso de la mercadería a ser vendida. Para efectos de esta investigación el incoterm que se utilizará para las negociaciones con los países de la CAN será EXWORK, el comprador se hace cargo de la mercadería una vez de ha salido de la fabrica del vendedor.

3.2.2. Documentos y procesos aduaneros para exportar desde el Ecuador

Cada país establece sus normas para que sus empresarios sigan al momento de exportar una mercancía, en el caso de Ecuador es obligatorio la intervención de un Agente Afianzado de Aduana para las exportaciones efectuadas por entidades del sector público y para los regímenes especiales, sin embargo, para otros casos se recomienda la contratación de un Agente para que no existan errores por parte del exportador por desconocimiento que le puedan ocasionar complicaciones en la exportación. El documento principal a presentar es la Declaración Aduanera Única de Exportación (DAU) y llenarla según las instrucciones contenidas en el Manual de Despacho de Exportaciones (SENAE, 2012).

Los documentos que se deben presentar son:

- RUC del exportador
- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite)
- Certificado de Origen (cuando el caso lo amerite)
- Registro como exportador a través de la página Web del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador
- Documento de Transporte

El trámite que se debe seguir al interior de la aduana comprende dos fases, la primera la fase de pre embarque – embarque, la cual se inicia con la transmisión y presentación de la Orden de Embarque que es el documento en el que se

consigna los datos de la intención previa a exportar. El exportador o el Agente de Aduana deberán transmitir vía electrónica al Servicio Nacional de Aduana del Ecuador la información de la intención de exportación utilizando el formato electrónico de la Orden de Embarque, publicado en la página web de la Aduana, en la cual se registrarán los datos concernientes a la exportación tales como los datos del exportador, descripción de mercancía, cantidad, peso y factura provisional (SENAE, 2012).

Una vez que se acepta la Orden de Embarque por el Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE), el exportador se encuentra habilitado para movilizar la carga al recinto aduanero donde se registrará el ingreso a Zona Primaria y se embarcarán las mercancías a ser exportadas para su destino final. La segunda fase es la de post embarque – embarque, se presenta la DAU definitiva que es la Declaración Aduanera de Exportación, que se realiza posterior al embarque. Luego de haber ingresado la mercancía a Zona Primaria para su exportación, el exportador tiene un plazo de 15 días hábiles para regularizar la exportación, con la transmisión de la DAU definitiva de exportación (SENAE, 2012).

Previo al envío electrónico de la DAU definitiva de exportación, los transportistas de carga deberán enviar la información de los manifiestos de carga de exportación con sus respectivos documentos de transportes. El SICE validará la información de la DAU contra la del Manifiesto de Carga. Si el proceso de validación es satisfactorio, se enviará un mensaje de aceptación al exportador o agente de aduana con el refrendo de la DAU. Numerada la DAU, el exportador o el agente de aduana presentarán ante el Departamento de Exportaciones del Distrito por el cual salió la mercancía, los siguientes documentos:

- DAU impresa
- Orden de Embarque impresa
- Factura(s) comercial(es) definitiva(s)
- Documento(s) de Transporte
- Originales de Autorizaciones Previas (cuando aplique) (SENAE, 2012).

3.2.3 Medios de pago internacionales

Los medios de pago internacionales son las transacciones económicas con el exterior que implican el intercambio de bienes o servicios entre compradores y vendedores de diferentes países, los factores que influyen en la elección el medio de pago adecuado son la confianza existente entre el comprador y el vendedor, tamaño y frecuencia de las operaciones, las normas legales existentes en los países involucrados en el negocio, los costos bancarios por la utilización de dichos instrumentos, entre otros (ICESI, 2009).

Los principales medios internacionales de pago son:

- Pago anticipado→ este sistema permite al vendedor recibir el pago de la mercancía antes de que esta llegue a manos del comprador, por lo tanto el productor cubre los gastos que se le presenten al despachar la mercancía. Este sistema representa un riesgo para el comprador si es la primera vez que va a realizar un negocio con el comprador.
- Pago directo→ el importador paga al exportador el valor de la mercancía por medio de una entidad bancaria la cual no realiza ningún tipo de intervención en el proceso de exportación; generalmente el pago directo se utiliza cuando el importador ha acordado con el exportador pagar la mercancía al contado. Dentro de este medio de pago se manejan varias opciones como lo son: cheque, orden de pago, giro o transferencia.
- Cobranzas documentarias→ el exportador entrega a una entidad financiera documentos financieros como letras de cambio, o comerciales como facturas, listas de empaque, documentos de transporte, entre otros, con el fin de que dichos documentos lleguen a manos del comprador cuando el vendedor se lo indique a la entidad financiera correspondiente como contra pago o contra aceptación, previo pago o aceptación de una letra de cambio por parte del importador; dentro de la cobranza documentada se distinguen dos tipos de situaciones: el documento contra pago y el documento contra aceptación. La intervención de uno o más bancos no constituye una garantía para el cumplimiento del los acuerdos o pactos que se hayan estipulado entre vendedor y comprador.

- Carta de crédito→ es un contrato en el cual el comprador contacta a un banco en su país de origen para que dicho banco realice el pago al exportador por medio de una entidad financiera ubicada en el país de residencia del vendedor, en este contrato se detalla la mercadería a ser comprada, el precio, la documentación requerida y el límite de tiempo para completar la transacción. Este crédito documentario ofrece condiciones de equilibrio y garantías para las dos partes, al exportador le confiere la garantía de pago respaldada por una entidad financiera del país de origen de la mercadería y para el comprador la garantía del embarque de la mercancía. Este método de pago se considera de bajo riesgo porque el banco expedidor tiene la obligación legal de pagar, siempre y cuando se presenten todos los documentos requeridos y se cumplan todos los términos estipulados en el contrato (EMIPYMES, 2011).

Las complicaciones en las negociaciones de compra y venta internacionales siempre están presentes, el tiempo de viaje de la mercadería, formalidades aduaneras, regulaciones de comercio exterior, controles de cambio, diferencia de legislaciones entre los países, distintos idiomas, divisas, costumbres, entre otros. Lo que busca el comprador es que le llegue su mercadería y lo que espera el vendedor es que se le pague a tiempo, por esto existen medios de pago internacionales que garantizan el cumplimiento de los términos establecidos en la negociación.

3.2.3. Medios de transporte en el comercio internacional

Al definirse las condiciones de transporte con el importador, exportador debe buscar la ayuda de un agente de carga quien sirve de intermediario entre el vendedor o comprador y el transportista. El agente tiene la función de facilitar los procesos y problemas que se susciten durante la transportación de la mercadería a su destino; esto incluye consolidación, almacenaje, manejo, embalaje, distribución, documentos fiscales y aduanales, entre otros.

El transporte internacional puede ser realizado por los medios marítimo, terrestre, aéreo o por la combinación de estos medios, intermodal o multimodal, la

elección debe satisfacer las necesidades del exportador y del importador. El transporte marítimo representa casi la totalidad de los servicios internacionales de movimiento de carga, es el medio más utilizado en el comercio exterior porque se caracteriza por su bajo costo, además este permite consolidar la carga que reduce aún más el costo del transporte porque se divide el contenedor en varios clientes y el costo depende de la fracción usada del contenedor. El transporte aéreo es utilizado para pequeñas cargas y para mercancía perecible por la rapidez que ofrece (WRIGTH, CRISTIAN, 2008).

Las consideraciones que se deben hacer para elegir el medio de transporte de mercadería adecuado, son la densidad económica del producto, su peso, su volumen, su grado de fragilidad o vulnerabilidad a las condiciones climatológicas temporales o atmosféricas; las distancias que separan el lugar de la exportación del centro importador, el costo de los servicios y las preferencias del importador en cuanto al medio de transporte de la mercancía. Los principales factores a tomar en cuenta son:

- Naturaleza del producto
- Tonelaje a transportar
- Disponibilidad de carga
- Posibilidad de robo
- Posibilidad de daño
- Valor de la mercancía
- Tipo de embalaje
- Estiba
- Relación peso-medida
- Peso excesivo
- Largo excesivo
- Competencia de productos de otras fuentes de abastecimiento
- Cargas por vías alternativas
- Competencia de otros transportistas
- Costos directos de operación
- Distancia entre puertos

- Costos de manipulación de la carga
- Uso de chalanes
- Necesidades de entrega o servicios especiales
- Cargos fijos en determinadas etapas del transporte
- Seguro
- Instalaciones portuarias
- Reglamentaciones portuarias
- Cobros y derechos de puertos
- Derechos de canales
- Localización de los puertos
- Posibilidad de contar con carga de regreso

Estos aspectos son determinantes para la fijación de los fletes.

TABLA 14
PUERTOS MÁS IMPORTANTES DEL MUNDO

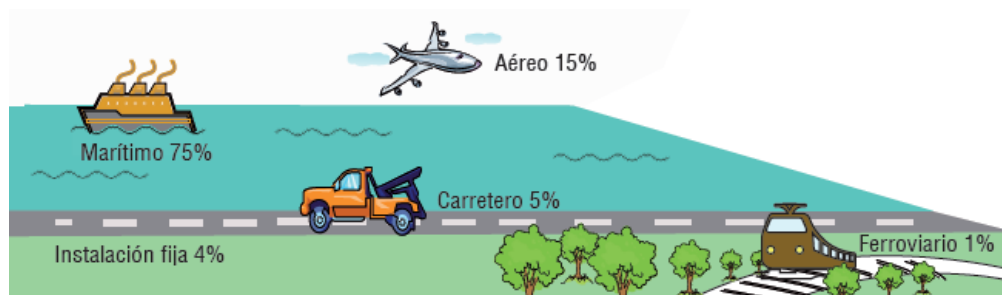
	Puerto	País	MM. Tons
1	Shanghai	China	443,0
2	Singapore	Singapur	423,2
3	Rotterdam	Holanda	376,6
4	Ningbo	China	272,4
5	Tianjin	China	245,1
6	Guangzhou	China	241,7
7	Hong Kong	China	230,1
8	Busan	Corea Sur	217,2
9	South Louisiana	EE.UU.	192,5
10	Houston	EE.UU.	192,0
11	Nagoya	Japón	187,1
12	Qingdao	China	184,3
13	Gwangyang	Corea Sur	177,5
14	Dalian	China	176,8
15	Qinhuangdao	China	167,5
16	Chiba	Japón	165,7
17	Antwerp	Bélgica	160,1
18	Shenzhen	China	153,9
19	N.York-Jersey	EE.UU.	138,0
20	Kaohsiung	Taiwán	137,9

Fuente: ProMexico 2010
Recopilado por: María Caridad Moncayo

La Tabla 14 muestra los puertos relevantes en términos comerciales y considerando datos del movimiento, ofrecen viajes cortos, directos y transcontinentales, cuentan con más de 12 grúas de carga y descarga par contenedores, tienen grandes espacios de almacenamiento de carga, brindan facilidades amplias de distribución de la carga, entre otros (PROMEXICO, 2011).

Los principales puertos de la Comunidad Andina son Buenaventura y Cartagena en Colombia, Guayaquil en Ecuador y Callao en Perú, el tráfico de contenedores en estos puertos tuvo un incremento de 16% durante 2011 en comparación con el año 2010, Guayaquil presentó el mayor incremento con el 36%, le sigue el puerto de Callao con el 19%, y en menor medida los puertos Colombianos con el 2% y 1%, respectivamente. El aumento en el intercambio comercial estuvo influenciado por el crecimiento de las economías de los países andinos, los tratados de libre comercio, el mejoramiento de las infraestructuras portuarias y la intensa actividad del comercio internacional, la cual se ejerce principalmente a través de los mares (MUNDOMARITIMO, 2012).

IMAGEN 4 EXPORTACIONES INTRACOMUNITARIAS POR MODO DE TRANSPORTE



Fuente: Secretaría General de la Comunidad Andina
Recopilado por: María Caridad Moncayo

La imagen 4 representa en porcentaje la utilización de los diferentes medios de transporte en el comercio intracomunitario.

3.3. Estrategia de Marketing Mix Internacional basada en las necesidades del mercado de la CAN

El Marketing Mix es una herramienta que se utiliza para alcanzar metas a través de la combinación de cuatro elementos que están en manos de la empresa, producto, precio, plaza y promoción; estas variables pueden ser combinadas de distintas formas para alcanzar un objetivo en el mercado al que se ha dirigido.

3.3.1. Componentes

Producto

El producto diseñado por KIKEMAR se denomina porta-laptop, se clasifica dentro de los bienes de consumo de comparación heterogéneos, los cuales pasan por un proceso de selección durante el cual el cliente los compara en cuanto a su conveniencia, calidad, precio y estilo en los que las características del producto son más importantes que el precio al momento de adquirirlo (KIKEMAR, 2011).

Es un escritorio portátil de 38cm de alto, 59cm de ancho y 7cm de profundidad, es principalmente un producto complementario de las computadoras portátiles que sirve para el soporte de la misma al usarla sobre las piernas, además cumple la función de un escritorio individual sobre el cual se puede realizar otras actividades como escribir, leer, entre otras, y su objetivo es dar comodidad al usuario; al mismo tiempo garantiza el uso correcto de su portátil sobre una superficie de madera de que evita recalentamientos de la tarjeta madre por exceso de calor y falta de ventilación. El porta-laptop es un producto hecho de madera en forma de media luna con un espesor de 6 mm, con forro de tela tipo micro fibra y relleno de styroplan granulado (KIKEMAR, 2011).

Los atributos del producto son:

Núcleo → se compone de madera mdf de 4mm, tela microfibra y styroplan granulado.

Calidad → el escritorio portátil se diferencia de la competencia en la calidad de los componentes del producto, KIKEMAR utiliza madera mdf en vez de plástico,

la tela del forro no se deteriora rápidamente y el grosor de las perlas de styroplan es mayor lo que permite que se amolde mejor a las piernas del usuario.

Precio→ el precio de venta al público del producto es:

Megamaxi: 24,80

Sukasa: 25,99

Todohogar: 25,99

Superpaco: 26,45

Empaque→ el producto tiene un empaque plástico transparente que hace posible que el cliente pueda ver su diseño y forma, además que lo protege de golpes y raspones. En el empaque se muestra la forma de uso del producto y sus características lo que le otorga un valor promocional y de imagen.

IMAGEN 5 EMPAQUE PORTALAPTOP



Diseñado por: Fernando Arias, diseñador
Recopilado por: María Caridad Moncayo

Diseño→ El portalaptop tiene forma de media luna, su base es de madera de 4mm, mide 59 cm de ancho por 38cm de alto y 7 cm de grosor. Hay dos tipos de porta-laptop, uno con colores de madera planos y otro en el cual se imprimen los diseños escogidos por los clientes de acuerdo a sus necesidades y gustos; sobre el segundo se imprime directamente sobre la madera con tintas ecológicas el modelo elegido y se le da la exclusividad total.

IMAGEN 6
DISEÑOS PORTALAPTOP



Diseñado por: Fernando Arias, diseñador
Recopilado por: María Caridad Moncayo

Imagen del producto→ se le atribuye el nombre portallaptop por que funciona como soporte de las computadoras portátiles, además es considerado un escritorio multiuso que sirve para realizar otras actividades como leer, escribir, entre otras. Su forma de media luna permite un ajuste ergonómico que da comodidad al usuario.

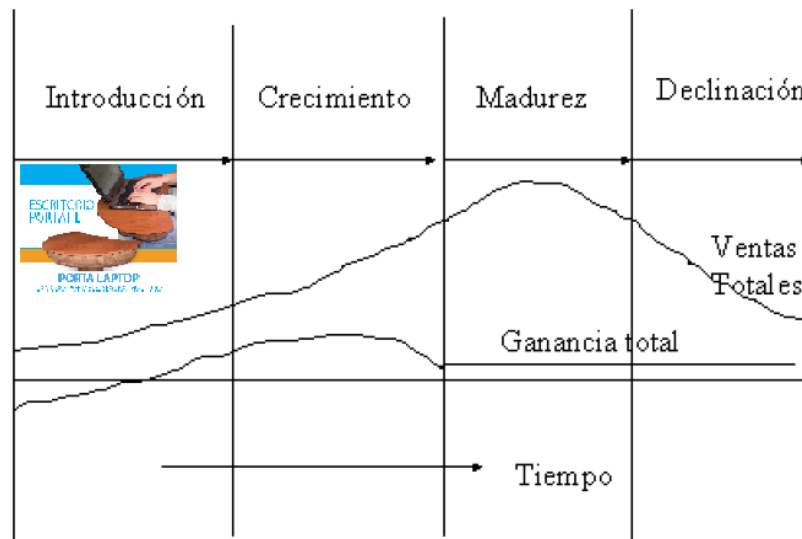
Marca e imagen de la empresa→ la marca de la empresa es KIKEMAR, los colores utilizados para la imagen se escogieron en base a su significado en el marketing, son el azul que representa seguridad, responsabilidad y confianza y el naranja que representa vitalidad y sociabilidad. La casa demuestra que es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de hogar

IMAGEN 7
LOGO KIKEMAR



Diseñado por: Fernando Arias, diseñador
Recopilado por: María Caridad Moncayo

IMAGEN 8 ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO



Fuente: Marketing Mix
Recopilado por: María Caridad Moncayo

Los productos pasan por un ciclo de vida que se divide en cuatro etapas, introducción, crecimiento, madurez y declinación. El producto porta-laptop se encuentra en la etapa de introducción al mercado de la CAN, y se está realizando un plan de presentación para introducirlo en las tiendas de autoservicio de estos países, sin embargo en el mercado nacional es un producto que se encuentra en fase de crecimiento. La estrategia para ingresar en el mercado de la CAN es de penetración selectiva que significa entrar con un precio elevado y una escasa promoción, su propósito es recuperar la mayor cantidad de beneficios sin tener que perder mucho en promociones (KIKEMAR, 2012).

Precio

El precio es el elemento del marketing mix que produce ingresos; es el más flexible porque se puede modificar de acuerdo a las estrategias del vendedor. El método utilizado por KIKEMAR para la fijación de precios fue en función del costo más el margen de ganancia, consiste en sumar un sobreprecio estándar al costo del producto, se suma el costo total del producto más un margen entre el 40 y 50 por ciento.

TABLA 15
COSTOS PRODUCTO PORTALAPTOP

MATERIALES	CANTIDAD	MEDIDAS	COSTO	COSTO TOT.	COSTO UNITARIO PORTA
PLANCHA EN CRUDO	18	Plancha	\$ 14,93	\$ 268,74	\$ 0,75
IMPRESIÓN	360	UN	\$ 4,80	\$ 1.728,00	\$ 4,80
CORTE Y LACADO	360	UN	\$ 1,10	\$ 396,00	\$ 1,10
PINTURA PLANCHAS	18	Plancha	\$ 4,72	\$ 84,96	\$ 0,24
PINTULAC			\$ 92,12	\$ 92,12	\$ 0,26
STYROPLAN	36	FUNDAS	\$ 6,00	\$ 216,00	\$ 0,60
TELA	55	MT	\$ 7,80	\$ 429,00	\$ 1,11
CONFECCION FORRO	360	UN	\$ 0,90	\$ 324,00	\$ 0,90
MARQUILLA	360	UN	\$ 0,03	\$ 10,80	\$ 0,03
EAN 13	360	UN	\$ 0,006	\$ 2,16	\$ 0,006
EAN 14	60	UN	\$ 0,011	\$ 0,66	\$ 0,01
CAJAS	60	UN	\$ 1,94	\$ 116,40	\$ 0,32
SILICON LIQUIDO	9	UN	\$ 1,75	\$ 15,75	\$ 0,06
FORRO	360	UN	\$ 1,00	\$ 360,00	\$ 1,00
TOTAL					11,18
PVP					16,5
GANANCIA					5,32
MARGEN DE GANANCIA					48%

Realizado por: KIKEMAR Cia. Ltda.

Recopilado por: María Caridad Moncayo

La estrategia de precios escogida por KIKEMAR es estrategia competitiva, los precios se fijan en base a la competencia, se pueden establecer precios iguales, superiores o inferiores a los del sector, según las ventajas tecnológicas, de costos, de producción o de distribución que se dispongan. El precio del producto portallaptop está fijado en la mitad de la línea de precios que manejan este tipo de productos, existen soportes de laptop con ventiladores de marcas como Maxell, Genius, Apex, Noteable, entre otras, son de plástico y no brindan la comodidad que el portallaptop de KIKEMAR ofrece. El producto más similar es un

producto chino con las mismas características que el portaltaptop KIKEMAR y adicionalmente tiene un soporte para vaso, una lámpara incorporada y un espacio para poner un bolígrafo, el precio de este producto es menor al del portaltaptop KIKEMAR, sin embargo solo se lo encuentra en dos colores, gris y negro (KIKEMAR, 2012).

IMAGEN 9 IMÁGENES Y PRECIOS DE LA COMPETENCIA



PVP → 19,58



PVP → 27,54



PVP → 14,43



PVP → 27,72

Realizado por: María Caridad Moncayo

Las fotos de la imagen 9 muestran los precios y productos de la competencia, se pudo observar que los 4 son hechos en China, son de plástico, 3 tienen ventiladores que se conectan con un puerto USB a la computadora y no funcionan como soporte si no solo como enfriadores; el primero es el más similar

al portallaptop KIKEMAR, sin embargo no ofrece opciones de diseños, tiene dos colores, gris y negro.

Plaza

Para que el producto sea conocido y tenga acogida en el mercado son necesarios los canales de distribución, la selección de estos canales es uno de los retos de mayor trascendencia; sea cual sea el tipo de canal de distribución escogido, éste debe facilitar el logro de los objetivos fundamentales de la empresa.

Los canales de distribución escogidos por KIKEMAR son las cadenas de autoservicio, Falebella en Perú, Almacenes Éxito en Colombia y Franklins Multitienda en Bolivia. La trayectoria y experiencia de estas empresas ofrecen beneficios a sus proveedores, contribuyen a reducir costos en los productos, facilitan el almacenaje y transporte de la mercadería, e intervienen en la fijación de precios, tienen información sobre el producto, competencia y mercado, participan en actividades de promoción, colaboran en la imagen de la empresa y tienen más de 50 tiendas repartidas en zonas estratégicas de sus países a las que sus clientes van a comprar todo tipo de cosas, desde comida hasta ropa, muebles, tecnología, menaje de hogar, entre otros (KIKEMAR, 2012).

GRÁFICO 25
ESTRUCTURA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Canal	Recorrido			
Directo	Fabricante	-----→		Consumidor
Corto	Fabricante	-----→	Detallista →	Consumidor
Largo	Fabricante	-----→	Mayorista → Detallista →	Consumidor
Doble	Fabricante →	Agente exclusivo →	Mayorista → Detallista →	Consumidor

Fuente: Marketing XXI
Recopilado por: María Caridad Moncayo

El canal de distribución del producto portallaptop es corto, del fabricante va al detallista y termina en el consumidor. KIKEMAR vende directamente a la cadena

de autoservicio quien se encarga de hacer llegar el producto al consumidor final exhibiéndolo en las perchas.

Estrategia de promoción

KIKEMAR ha desarrollado su estrategia de promoción internacional de la siguiente forma:

Venta personal→ establecer una relación directa con los gerentes de compra de las empresas antes mencionadas para dar a conocer el producto y crear una necesidad en el comprador.

Promoción de ventas→ se realizará un descuento del 3% por una cantidad mayor a 3000 unidades y un descuento por pronto pago del 2% si se recibe la transferencia al llegar la mercadería al puerto.

3. ANÁLISIS

La economía del Ecuador está basada en la producción de productos agrícolas y es exportador principalmente de materias primas lo que le hace sensible al comercio internacional. Las pequeñas y medianas empresas conforman la mayor parte de la economía sin embargo aportan solo con el 25% a la economía total. La política a productores porque ya no tienen contra quien competir y están estancados en los mismos productos.

KIKEMAR es una micro empresa que ha diseñado un producto denominado porta-laptop, para su producción trabaja con proveedores que le suministran las materias necesarias y de la calidad que requiere. Además de la materia prima, la mano de obra es un elemento esencial para la culminación del proceso de producción y debido a la ineficacia y poca seriedad de la mano de obra ecuatoriana la empresa presenta problemas en ruptura de inventarios porque no se cumplen los tiempos establecidos en la elaboración del producto.

La innovación en la oferta es indispensable para el crecimiento de una empresa debido a los cambios en hábitos, tecnología y competencia, la globalización ha contribuido a que estos cambios cada vez se den con más frecuencia y las compañías tienen que ir a la misma velocidad.

Un consorcio de exportación oferta bienes y servicios de sus miembros en los mercados extranjeros en acciones conjuntas que facilitan el ingreso de los productos a estos mercados. Las regulaciones de ingreso de nuevos productos son estrictas y las calidades y cantidades exigidas pueden no ser cubierta por una sola empresa y por lo tanto el producto se vuelve menos atractivo.

El FODA permite examinar estratégicamente las características de la empresa y de su competencia para desarrollar estrategias que promuevan su crecimiento y la tornen más sólida. Ayuda a implantar acciones, medidas correctivas y a generar proyectos de mejora internos y externos.

Las barreras no-arancelarias, por su naturaleza, más difíciles de conocer, interpretar y cumplir. Por lo mismo, no son tan transparentes, ofrecen poca certidumbre y muchas veces no resulta fácil interpretarlas, lo que puede dificultar su cumplimiento.

El establecer de un incoterm en las operaciones de comercio internacionales ofrece garantías legales tanto a los vendedores como a los compradores, proporciona las reglas a seguir al momento de la transacción comercial.

El momento de elegir el transporte es importante tener en cuenta los puntos de embarque y desembarque, los costos relacionados con el embarque, desembarque, cuidados especiales, flete hasta el punto de embarque, flete internacional, manipulación, urgencia en la entrega, características de la carga; peso, volumen, forma, dimensión, peligrosidad, cuidados especiales, refrigeración, posibilidades de uso del medio de transporte, tales como disponibilidad, frecuencia, adecuación, exigencias legales. El transporte requiere control específico por involucrar aspectos financieros, comerciales y operacionales.

4. CONCLUSIONES

- La hipótesis de trabajo se cumple, es indispensable aumentar la capacidad de producción instalando una fábrica en la que la fabricación de los portátiles sea continua para cumplir con la oferta internacional, el tiempo de entrega de un pedido es aproximadamente un mes; sin embargo debido a las limitaciones de la mano de obra informal se suele retrasar y genera un problema con los clientes.
- El Ecuador tiene una balanza comercial deficitaria debido a que sus principales productos de exportación no tienen valor agregado y el gobierno carece de una política de Estado dispuesta a abrir mercados, además las MIPYMES se ven afectadas por la falta de fondos para la innovación e implementación de nuevas tecnologías en sus plantas.

- KIKEMAR trabaja con los mismos proveedores desde hace dos años pero no se ha realizado una investigación que le permita decidir si son los adecuados o se puede cambiar, además la ineficiencia en la mano obra representa un problema el momento de cumplir con los plazos establecidos para las entregas. Las ventas del producto porta-laptop se las maneja en base a pedidos específicos que requieren los clientes, se trabaja por colecciones y los colores de las tendencias de moda de hogar del año en curso y esta técnica muchas veces provoca quiebres de inventarios porque no se puede planificar las entregas.
- KIKEMAR ha desarrollado una amplia gama de nuevos productos enfocados en la decoración de los diferentes espacios dentro del hogar.
- La CAN es un mercado potencial para los productos de KIKEMAR, Bolivia, Colombia y Perú registran un crecimiento económico lo que se traduce en un mayor poder adquisitivo de la población
- La política de promoción de la producción y exportaciones no está enfocada de forma correcta porque los diferentes programas creados por el gobierno no promueven la producción sino solo brindan consultorías para las empresas.
- Las instituciones, tanto gubernamentales como privadas, que promueven la exportación, con sus programas y apoyo han logrado incrementar el número de exportaciones en productos con valor agregado.
- Las MIPYMES presentan dificultades al momento de exportar por si solas porque no tienen la suficiente experiencia o fondos para investigar el potencial mercado y reunirse con los posibles compradores.
- KIKEMAR, en su análisis FODA, presenta más debilidades que fortalezas, esto se debe a la corta experiencia como empresa.
- Las barreras no arancelarias se convierten en un problema para el exportador si este no ha investigado antes su alcance.

- KIKEMAR utilizará el incoterm EXWORKS debido a que es el que menos representa en costos y responsabilidad.
- El exportador debe escoger el mejor medio de entrega, de acuerdo con la naturaleza de la mercadería y los plazos establecidos.

5. RECOMENDACIONES

- Incentivar a los productores de las MIPYMES a darle valor agregado a sus productos mediante créditos para innovación tecnológica.
- Realizar un estudio de proveedores a nivel nacional para comparar precios e intentar bajar costos de producción.
- Implementar una planta de carpintería y costura en la que se cumpla una producción diaria y de esta forma contar con un inventario para reducir los tiempos de entrega de la mercadería una vez realizado el pedido y evitar la ruptura de inventario en las tiendas de los clientes.
- Establecer un presupuesto para continuar con el desarrollo de productos innovadores que satisfagan las necesidades de los clientes.
- Aprovechar las preferencias arancelarias que tienen los productos ecuatorianos por formar parte de la CAN y elaborar un plan de exportación a estos tres países de todos los demás productos de KIKEMAR.
- Investigar los ámbitos en los que trabajan las diferentes instituciones de apoyo a las exportaciones y trabajar conjuntamente para concretar los negocios a nivel internacional.
- Formar parte de un consorcio de exportadores para aumentar las posibilidades de exportación y reducir los costos y riesgos.

- Desarrollar un plan de planificación de pedidos para evitar los quiebres de inventario.
- Arrendar un espacio para juntar el proceso productivo en un solo lugar.
- Aumentar la oferta de productos.
- Contratar de acuerdo a la ley la mano de obra para poder controlar el trabajo que realizan a diario y establecer tiempos de entrega de las partes del producto.
- Buscar mercados con los cuales el país tenga acuerdos comerciales para evitar en su mayoría las barreras para arancelarias, o de lo contrario investigar alternativas como los encadenamientos productivos para acceder por medio de otro país a las preferencias arancelarias de un país que no tenga acuerdos comerciales con Ecuador.
- Realizar costos para en un futuro utilizar el incoterm FOB, siendo este el más utilizado en las operaciones de comercio exterior.
- Designar una empresa especializada en el transporte de la mercadería que busque el tipo de traslado más adecuado para atender el pedido del importador.

BIBLIOGRAFÍA

Artículos web

- AEBE. (2011, Octubre 18). Importancia del Mercado de la Comunidad Andina para el Ecuador. *Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador*. Recuperado de http://www.aebe.com.ec/data/files/noticias/ImportCAN_Ecuador.pdf.
- AITE. (2011, Mayo). Situación actual de las Relaciones Comerciales del Ecuador. *Asociación de industriales textiles del Ecuador*. Recuperado de http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=14&Itemid=22.
- Alberto, L.C. (2009, Junio). Las 5 Fuerzas de Michael Porter. *Managers Magazine*. Recuperado de <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>.
- Alejandra, S. (2002, Septiembre). Barreras arancelarias y no arancelarias. *Secretaría de agricultura, ganadería, pesca y alimentación*. Recuperado de www.iri.edu.ar/publicaciones_iri/...V05/...TR/T-SARQUIS.do.
- Asesores de publicaciones S.L. (2009, Mayo). Comunidad Andina de Naciones. *América Económica*. Recuperado de <http://www.americaeconomica.com/zonas/can.htm>.
- Baquero, Osorio, R. (2010, Febrero 12). Balanza comercial en Ecuador. *Blog Actualidad en Ecuador*. Recuperado de <http://rtbo99.blogspot.com/2010/07/la-balanza-comercial-en-ecuador.html>.
- BCE. (2011, Diciembre 15). Estadísticas macroeconómicas. *Banco Central de Ecuador*. Recuperado de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>.
- Buró de análisis informativo. (2010, Diciembre 10). El 2010 fue un año de transición para la economía ecuatoriana. *Buró de análisis informativo*. Recuperado de <http://www.burodeanalisis.com/2010/12/06/el-2010-fue-un-ano-de-transicion-para-la-economia-ecuatorial/>.
- Businesscol. (2012, Agosto). Mano de obra. *Businesscol*. Recuperado de <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/contable/glossary.php?word=MANO%20DE%20OBRA>.
- Businesscol. (2012, Agosto). Incoterms. *Businesscol*. Recuperado de <http://www.businesscol.com/comex/incoterms.htm>.
- CAN. (2012, Abril). Normativa, Artículos 72, 73 y 76. *Comunidad Andina*. Recuperado de <http://www.comunidadandina.org/normativa/tratprot/acuerdo.htm>.
- CAN. (2003, Junio 25). Acuerdo de Cartagena. *Comunidad Andina*. Recuperado de

http://intranet.comunidadandina.org/IDocumentos/c_Newdocs.asp?GruDoc=13.

CAN. (2012, Agosto). Colombia. *Comunidad Andina*. Recuperado de <http://www.comunidadandina.org/quienes/colombia.htm>.

CAN. (2012, Agosto). Perú. *Comunidad Andina*. Recuperado de <http://www.comunidadandina.org/quienes/peru.htm>.

CAN. (2012, Agosto). Bolivia. *Comunidad Andina*. Recuperado de <http://www.comunidadandina.org/quienes/bolivia.htm>.

CAN. (2012, Agosto). Origen. *Comunidad Andina*. Recuperado de <http://www.comunidadandina.org/origen.htm>.

Cárdenas, E. (2009, Abril). Procesos de producción. *Universidad Politécnica Salesiana*. Recuperado de http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/985/4/Capitulo_1.pdf.

Cartonera Pichincha. (2012, Junio). Quienes somos. *Cartonera Pichincha*. Recuperado de http://www.cartonerapichincha.com/cartonera_pichincha.htm.

CcCuenca. (2010, Junio). Madera, la oferta ecuatoriana. Ecuador. *Cámara de Comercio de Cuenca*. Recuperado de <http://www.cccuenca.com.ec/descargas/indicadores/INDICADORESMADERA.pdf>.

CCLA. (2011, Junio). Comunidad Andina de Naciones. *Consejo Consultivo Laboral Andino*. Recuperado de <http://www.ccla.org.pe/publicaciones/otras/pdf/Pag7-13.pdf>.

CEPAL. (2012, Marzo 1). PYMES Ecuador. *Comisión Económica para América Latina*. Recuperado de http://www.cepal.org/dmaah/noticias/paginas/8/28248/equipo_ecuador.pdf.

CIG. (2009, Marzo). El sector industrial del Ecuador. *Cámara de Industrias de Guayaquil*. Recuperado de http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/__sector_industrial_web.pdf.

Codipack. (2012, Junio). Información. *Codipack*. Recuperado de <http://www.codipack.net/index.shtml>.

Comercio Exterior. (2012, Febrero). Código orgánico de la producción, comercio e inversiones. *Comercio Exterior*. Recuperado de <http://comercioexterior.com.ec/qs/sites/default/files/Codigo%20Organico%20de%20la%20Produccion,%20Comercio%20e%20Inversiones.pdf>.

COMEXI. (2012, Marzo 3). Importancia Comercial de la CAN para Ecuador. *Consejo de comercio exterior e inversiones*. Recuperado de <http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=importancia%20mercado%20c>

an%20para%20ecuador&source=web&cd=2&ved=0CDIQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.aebe.com.ec%2Fdata%2Ffiles%2Fnoticias%2FNoticias2011%2FGral2doSem%2FCAN_CEE_COMEXI.ppt&ei=N8dQT--tHNG2tweChsGnDQ&usq=AFQjCNE8iZ3-Cd6ibQLooZVx8twpm-f5Pg&sig2=A2CFVScbjSdg9u-inuc7HA&cad=rja.

- CORPEI. (2012, Marzo). Quienes somos. *Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Recuperado de <http://www.corpei.org/>.
- CORPEI. (2012, Marzo). Desarrollo de conglomerados y redes PYME. *Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Recuperado de <http://www.corpei.org/>.
- CRECENNEGOCIOS. (2010, Marzo 5). Cadena de valor. *Crecennegocios*. Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>.
- Cristian, W. (2008, Septiembre 15). Tipos de transporte. *Blogspot Comercio Exterior*. Recuperado de <http://cristianwright.blogspot.com/2008/09/tipos-de-transporte.html>.
- EA Bolivia. (2012, Agosto). Economía de Bolivia. *Noticias de Bolivia*. Recuperado de <http://www.eabolivia.com/economia/6208-economia-boliviana.html>.
- Ecuador inmediato. (2011, Octubre 17). CAPEIPI pide que decisiones en materia comercial sean analizadas de manera técnica. *Ecuador Inmediato*. Recuperado de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=159864&umt=capeipi_pide_que_decisiones_en_materia_comercial_sean_analizadas_manera_tecnica.
- Edimca. (2012, Junio). Empresa. *Empresa Durini*. Recuperado de <http://www.edimca.com.ec/empresa>.
- Edward, F.M. (2011, Abril). Análisis FODA. *Slideshare*. Recuperado de <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/que-es-el-analisis-foda-217430>.
- El Comercio. (2012, Febrero 24). PIB del Perú se triplico en los últimos 11 años. *El Comercio Perú*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1378769/noticia-mef-producto-bruto-interno-peru-se-triplico-ultimos-once-anos>.
- El Comercio. (2012, Febrero 16). La economía peruana creció 6,92% en todo el 2011. *El Comercio Perú*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1375128/noticia-economia-peruana-crecio92-todo-2011>.
- El Diario. (2009, Septiembre 12). Promoción de exportaciones estará a cargo del gobierno ecuatoriano. *El Diario*. Recuperado de <http://www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador/132674-promocion-de-exportaciones-estara-a-cargo-del-estado-ecuadoriano/>.

- El Hoy. (2011, Febrero 15). Las PYMES generan el 88% de empleo en América Latina. *Diario El Hoy*. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/las-pymes-generan-88-de-empleos-en-america-latina-458599.html>.
- E-MIPYMES. (2012, Julio). Formas de pago. *Comercio Exterior*. Recuperado de <http://www.e-mypes.com/comercio-exterior/formas-de-pago-exportacion.php>.
- Estela, C. (2009, Noviembre). Michael E. Porter, padre de la estrategia competitiva. *Materiabiz*. Recuperado de <http://www.materiabiz.com/mbz/gurues.vsp?nid=22600>.
- FEDEXPOR. (2012, Abril). Qué es FEDEXPOR. *Federación Ecuatoriana de Exportadores*. Recuperado de http://www.fedexpor.com/site/index.php?option=com_content&view=article&id=29:ique-es-fedexpor&catid=12:que-es-fedexpor&Itemid=35.
- FEDEXPOR. (2012, Mayo). Qué son las normas de origen. *Federación de Exportadores Ecuatorianos*. Recuperado de <http://www.fedexpor.com/site/attachments/article/57/normas%20de%20origen.pdf>.
- FD. (2011, Julio 07). El PIB de Ecuador creció 8,6%, a marzo del 2011. *El financiero digital*. Recuperado de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>.
- Foto1. (2012, Junio). La Compañía. *Foto 1 innovación*. Recuperado de <http://www.foto1.com.ec/>.
- Gustavo, A.O. (2010, Mayo). Qué son las PYMES. *Universidad Politécnica Salesiana*. Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/191/3/CAPITULO%20II.pdf>.
- Infomipyme. (2011, Agosto). Procesos de producción. *Universidad Politécnica Salesiana*. Recuperado de <http://www.infomipyme.com/Docs/SV/Offline/comoadministrar/proceso1.htm>.
- Infopyme. (2012, Agosto). FODA. *Infopyme*. Recuperado de <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>.
- INFURMA. (2011, Septiembre). La industria del mueble del Ecuador se asocia para competir. *International Furniture and Lighting Magazine*. Recuperado de <http://www.infurma.es/es/novedades/noticia/17796.es.html>.
- Kiwy. (2012, Junio). Institucional. Ferreterías Kiwy. Recuperado de <http://www.kywi.com.ec/institucional.php>.
- La verdad. (2008, Abril). Salida de Venezuela de la CAN tendrá consecuencias a mediano plazo. *La Verdad*. Recuperado de <http://laverdad.com/detnotic.php?CodNotic=57854>.

- MIPRO. (2012, Enero). Comercio e Inversiones. *Ministerio de Industrias y Productividad*. Recuperado de http://www.mipro.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=238&Itemid=61.
- MMRREE. (2009, Enero). Comercio Exterior. *Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Inversiones*. Recuperado de http://www.mmrree.gob.ec/com_exterior/dg_pei.asp.
- Montserrat, G. (2009, Mayo). Desarrollo de nuevos productos. *Wordpress*. Recuperado de <http://marketingcosmeticaperfumeria.wordpress.com/2010/08/05/proceso-del-desarrollo-de-nuevos-productos/>.
- Mundomaritimo. (2012, Abril 2). Tráfico de contenedores aumenta en 12 puertos de la Comunidad Andina. *Comunidad Andina*. Recuperado de <http://www.mundomaritimo.cl/noticias/trafico-de-contenedores-aumenta-12-en-puertos-de-la-comunidad-andina>.
- ONUDI. (2004, Noviembre). Desarrollo de conglomerados y redes PYME. *Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial*. Recuperado de http://www.unido.org/fileadmin/import/31071_exportSpa.pdf.
- Pablos, G.A. (2009, Mayo). La teoría del capital de trabajo y sus técnicas. *Eumed*. Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>.
- Poderes. (2011, Febrero 8). VIZ: El desafío comercial de Ecuador. Balanza comercial en Ecuador. *Inteligencia política*. Recuperado de <http://poderes.com.ec/empresa/item/459-viz-el-desaf%C3%ADo-comercial-de-ecuador-07-10.html>.
- PROECUADOR. (2012, Enero). Quienes somos. *Instituto de promoción de exportaciones e inversiones*. Recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec/pro-ecuador/quienes-somos/>.
- PROECUADOR. (2012, Marzo). Folleto Exporta PYMES. *Instituto de promoción de exportaciones e inversiones*. Recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec>.
- PROECUADOR. (2012, Marzo). Folleto Exporta Fácil. *Instituto de promoción de exportaciones e inversiones*. Recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec>.
- PROECUADOR. (2012, Mayo). Qué son acuerdos comerciales. *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec/faq/%C2%BFque-son-acuerdos-comerciales/>.
- PROECUADOR. (2012, Mayo). Qué son barreras no arancelarias. *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Recuperado de www.proecuador.gob.ec/faq/%C3%BAque-son-barreras-no-arancelarias/.

- PROMEXICO. (2012, Julio). Medios de transporte internacional. *Instituto de Promoción de Exportaciones*. Recuperado de <http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/96/1/images/MediosDeTransporteInternacional.pdf>.
- PUCE. (2009, Diciembre). Perfil de muebles. *Corpei*. Recuperado de http://www.puce.edu.ec/documentos/perfil_de_muebles_2009.pdf.
- SRI. (2012, Agosto). Requisitos para conformar una empresa. *Servicio de Rentas Internas*. Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/web/quest/31@public>.
- Thompson, I. (2012, Agosto). Definición de Logística. *Promonegocios*. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-logistica.html>.
- TRADEMAP. (2011, Diciembre). Países proveedores de textiles al Ecuador. *Trademap*. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx.
- Universidad ICESI. (2012, Agosto). Medios de pago internacionales. *Consultorio de comercio exterior*. Recuperado de <http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/09/05/23/>.